



**Ética e *práxis* das Relações Públicas no *ethos* militar: um olhar  
sobre a política de comunicação  
da Marinha do Brasil**

Rodrigo Machado Streb

DISSERTAÇÃO SUBMETIDA COMO REQUISITO PARCIAL PARA OBTENÇÃO DO  
GRAU DE MESTRE EM GESTÃO ESTRATÉGICA DAS RELAÇÕES PÚBLICAS

Orientadora:

Professora Doutora Sandra Pereira

Escola Superior de Comunicação Social – Instituto Politécnico de Lisboa

Outubro de 2022

**Ética e *práxis* das Relações Públicas no *ethos* militar: um olhar  
sobre a política de comunicação da Marinha do Brasil**

**Dissertação de Mestrado**

Rodrigo Machado Streb

Escola Superior de Comunicação Social

Instituto Politécnico de Lisboa

## **Declaração**

Declaro ser o autor deste trabalho, parte integrante das condições exigidas para a obtenção do grau de Mestre em Gestão Estratégica de Relações Públicas, que constitui um trabalho original e inédito que nunca foi submetido (no seu todo ou em qualquer das suas partes) a outra instituição de ensino superior para obtenção de um grau académico ou qualquer outra habilitação. Atesto ainda que todas as citações estão devidamente identificadas. Mais acrescento que tenho consciência que o plágio poderá levar à anulação do trabalho agora apresentado.

Lisboa, 03 de outubro de 2022.

---

Rodrigo Machado Streb

## **Agradecimentos**

É com imenso sentimento de orgulho e gratidão que concluo o Mestrado em Gestão Estratégica das Relações Públicas, na Escola Superior de Comunicação Social (ESCS), em Lisboa, Portugal. Na proximidade de tornar-me “mestre”, reconheço que nada disso teria sido possível sem a participação de algumas pessoas.

Primeiramente, agradeço a Deus e à minha família, base de tudo, alicerce da minha vida. À minha esposa, a Capitão-Tenente Carla que, em prol da minha carreira, abriu mão da sua e esteve permanentemente ao meu lado para que eu pudesse me dedicar integralmente ao mestrado. Às minhas filhas, Maria Clara e Maria Luísa, que me ensinam muito todos os dias. Com “todas” elas, a vida faz muito mais sentido e se enche de ternura e amor. Estar com vocês nessa jornada incrível da vida é a maior prova de que sou a pessoa mais feliz do mundo. Amo vocês!

Agradeço também à Marinha do Brasil, uma instituição séria e comprometida com a Pátria, da qual faço parte há 12 anos e tenho muito orgulho de pertencer. Minha gratidão ao Centro de Comunicação Social da Marinha (CCSM), nomeadamente nas pessoas do Almirante de Esquadra Rocha e do Capitão de Mar e Guerra Marcos Simas, então Diretor do CCSM e Coordenador de Comunicação Integrada, respectivamente. Convictos do papel fundamental da capacitação técnica contínua para o desempenho e a motivação dos profissionais que labutam na atividade de Comunicação, não mediram esforços para que este mestrado (que não há similar no Brasil) se concretizasse. Aos colegas da Marinha que foram entrevistados, obrigado pela paciência, disponibilidade e colaboração.

Meu reconhecimento e sinceros agradecimentos também à Doutora Sandra Pereira, coordenadora do Mestrado em Gestão Estratégica das Relações Públicas. A professora Sandra, minha orientadora, é uma das profissionais de relações-públicas mais incríveis e talentosas que eu já conheci. Sempre disponível, atenta e a principal responsável pelo meu amadurecimento acadêmico. É a melhor orientadora que um aluno de mestrado poderia ter. Muito obrigado por tudo! Registro também meu apreço aos demais professores, colegas e colaboradores da ESCS.

Finalmente, meu agradecimento a Portugal. Antes de vir, eu não fazia ideia de como eu seria feliz aqui e como esse país “irmão” me receberia de braços tão abertos. Todo esse sentimento pode ser minimamente traduzido em alguns versos simples, mas de muito significado para mim...

*Fiz um caminho inverso ao dos navegadores portugueses pouco mais de 500 anos depois.  
E do lado de cá também descobri uma “terra prometida”.*

*Que me deu/que deu-me/ que está a me dar (ah, esses pronomes brigões!) muito do que eu precisava...*

*Estar em paz, com o amor das minhas três flores, neste lindo jardim português, tornou-se um momento inesquecível da minha vida.*

*Também foi uma pós-graduação,  
um mestrado e o início de um doutoramento.*

*Tantas conquistas!*

*Que saudades sentirei dos ventos de Lisboa!*

*Dos telhados avermelhadinhos,*

*Dos azulejos coloridos nas fachadas das casas,*

*Do canto dos galos do Parque Grão Vasco,*

*Do perfume das senhorinhas simpáticas nas ruas de Benfica,*

*Do cheiro dos amaciadores das lavanderias,*

*Das pastelarias quase sem defeitos,*

*Das variantes da Língua Portuguesa que, ao fim e ao cabo, une nós todos.*

*Do Palácio Baldaya a testemunhar os meus digita-deleta-reescreve para que a tese fosse amadurecida.*

*É chegada a hora de-um-quem-sabe até logo, como já deve ter dito algum poeta esperançoso.*

*Trouxe uma mala carregadinha de esperança.*

*E levo-a de volta muito mais pesada, cheia de inesquecíveis recordações.*

*Obrigado, Portugal!*

*Obrigado, Marinha do Brasil!*

Rodrigo Machado Streb  
Lisboa, Outono de 2022

## Resumo

A ética é uma das áreas de estudo mais antigas e ainda assim tem ganhado cada vez mais espaço e significância por parte de organizações públicas e privadas. É também considerada por muitos autores como o centro de atividade das Relações Públicas (RP).

Para esta investigação foi escolhido, como estudo de caso, a ética na *práxis* das RP em uma instituição militar, a Marinha do Brasil. Por isso, a pesquisa está enquadrada dentro de uma perspectiva de investigador-*insider*, já que o objeto de estudo analisado é o ambiente de trabalho do investigador.

O principal objetivo foi perscrutar se a política de comunicação da Marinha do Brasil encontra-se alinhada com os princípios e valores globais emanados pelas RP contemporâneas. Para isso, recorreu-se a uma metodologia mista, eminentemente qualitativa, com a realização de entrevistas com autores que participaram na elaboração desta política e a análise documental do Manual de Comunicação Social da Marinha, à luz de Bardin (2011).

Os resultados obtidos indicam que a Marinha do Brasil, integrante das Forças Armadas brasileiras, possui um *ethos* particular e que a sua política de comunicação já sistematiza princípios éticos das RP. A política de comunicação também abarca todos os temas propostos pela *Global Alliance for Public Relations and Communication Management* (padrões éticos globais) diluídos ao longo do documento.

**Palavras-chave:** Relações Públicas; Ética; Marinha do Brasil; *Ethos* militar; política de comunicação.

## **Abstract**

Ethics is one of the oldest areas of study and yet it has gained more and more space and significance by public and private organizations. It is also considered by many authors as the center of Public Relations (PR) activity.

For this investigation, ethics in the praxis of PR in a military institution, the Brazilian Navy, was chosen as a case study. Therefore, the research is framed within an insider research perspective, since the object of study analyzed is the researcher's work environment.

The main objective was to investigate whether the communication policy of the Brazilian Navy is aligned with the global principles and values emanating from contemporary PR. For this, a mixed methodology was used, eminently qualitative, with interviews with authors who participated in the elaboration of this policy and documental analysis of the Manual of Social Communication of the Navy, in the light of Bardin (2011).

The results obtained indicate that the Brazilian Navy, a member of the Brazilian Armed Forces, has a particular ethos and that its communication policy already systematizes ethical principles of PR. The communication policy also covers all the themes proposed by the Global Alliance for Public Relations and Communication Management (global ethical standards) diluted throughout the document.

**Keywords:** Public Relations; Ethics; Brazilian Navy; Military ethos; Communication policy.

## **Lista de figuras**

|   |    |
|---|----|
| Figura 1: O processo de Relações Públicas. ....           | 27 |
| Figura 2: Evolução do agir em RP. ....                    | 32 |
| Figura 3: As definições de Public Affairs. ....           | 45 |
| Figura 4: Os Distritos Navais da Marinha do Brasil. ....  | 77 |
| Figura 5: Postos dos oficiais da Marinha do Brasil. ....  | 78 |
| Figura 6: Graduação das praças da Marinha do Brasil. .... | 78 |
| Figura 7: Rosa das Virtudes da Marinha do Brasil. ....    | 80 |

## Lista de tabelas

|  |    |
|--|----|
| Tabela 1: Momentos-chave da história das Relações Públicas brasileiras.....                            | 23 |
| Tabela 2: As dimensões da ética.....   | 29 |
| Tabela 3: Conceitos adjacentes à ética .....   | 29 |
| Tabela 4: Utilização de aparatos de comunicação em guerras .....                                       | 48 |
| Tabela 5: Utilização de agências de RP em guerras.....   | 51 |
| Tabela 6: A influência das RP no <i>ethos</i> militar .....  | 52 |
| Tabela 7: As Relações Públicas militares.....  | 54 |
| Tabela 8: Categorias de análise de conteúdo.....   | 73 |
| Tabela 9: Linha temporal da comunicação social na Marinha do Brasil.....                               | 81 |
| Tabela 10: A organização do Manual de Comunicação Social da Marinha 2018. 1ª Revisão.....              | 86 |
| Tabela 11: A organização do Plano de Comunicação Social da Marinha 2021/2022.....                      | 87 |
| Tabela 12: A organização do Plano de Comunicação Social da Marinha 2021/2022.....                      | 88 |
| Tabela 13: Referências da análise categorial temática das entrevistas e da análise documental<br>..... | 96 |

## **Lista de abreviaturas**

APCE: Associação Portuguesa de Comunicação de Empresa

APECOM: Associação Portuguesa das Empresas de Conselho em Comunicação e Relações Públicas

ARPA: *Advanced Research Projects Agency*

CCSM: Centro de Comunicação Social da Marinha

CNPD: Comissão Nacional de Proteção de Dados

CONFERP: Conselho Federal de Relações Públicas

CRI: Capacidades Relacionadas à Informação

GA: *Global Alliance for Public Relations and Communication Management*

IIA: *Inform and influence activities*

IPRA: *International Public Relations Association*

LGDP: Lei Geral de Proteção de Dados

MB: Marinha do Brasil

Op Info: Operações de Informação

PEM: Programa Estratégico da Marinha

PRSA: *Public Relations Society of America*

RP: Relações Públicas

SisComSocMB: Sistema de Comunicação Social da Marinha

SOAMAR: Sociedade Amigos da Marinha

SRPM: Serviço de Relações Públicas da Marinha

# Índice

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Introdução</b> .....   | <b>14</b> |
| <b>Capítulo 1 – Por uma ética das Relações Públicas</b> .....                             | <b>19</b> |
| 1.1 A gênese das Relações Públicas e a busca por uma definição contemporânea .....        | 19        |
| 1.2 Surgimento e evolução das Relações Públicas no Brasil.....                            | 21        |
| 1.3 A dimensão filosófica das Relações Públicas .....                                     | 25        |
| 1.4 A complexidade da ética.....  | 28        |
| 1.5 A ética das Relações Públicas.....  | 30        |
| 1.5.1 A <i>Global Alliance for Public Relations and Communication Management (GA)</i> ... | 35        |
| 1.6 Ética e política de comunicação.....  | 37        |
| <b>Capítulo 2 – <i>Ethos</i> e <i>práxis</i> das RP no ambiente militar</b> .....         | <b>40</b> |
| 2.1 A constituição do <i>ethos</i> militar .....  | 40        |
| 2.2 Relações Públicas ou <i>Public Affairs</i> ? .....                                    | 44        |
| 2.3 As RP no ambiente militar: do passado à contemporaneidade .....                       | 47        |
| 2.4 “ <i>Public affairs help to prevent war</i> ” .....                                   | 53        |
| <b>Capítulo 3 – Metodologia de investigação</b> .....                                     | <b>59</b> |
| 3.1 Metodologia de pesquisa .....   | 59        |
| 3.2 Investigação qualitativa, quantitativa e mista .....                                  | 61        |
| 3.3 O Estudo de Caso.....   | 63        |
| 3.3.1 Revisão de literatura.....  | 64        |
| 3.3.2 Análise documental .....  | 65        |
| 3.3.3 Amostra e entrevistas .....   | 66        |
| 3.4 Análise de conteúdo.....  | 70        |
| <b>Capítulo 4 – Estudo de Caso: a Marinha do Brasil</b> .....                             | <b>75</b> |
| 4.1 As Forças Armadas Brasileiras: o caso da Marinha do Brasil.....                       | 75        |
| 4.2 Aspectos ético-navais da Marinha do Brasil.....                                       | 79        |
| 4.3 A Comunicação Social da Marinha: dos primórdios à atualidade.....                     | 80        |
| 4.4 O Centro de Comunicação Social da Marinha e a política de comunicação .....           | 82        |
| 4.4.1 O Manual de Comunicação Social da Marinha.....                                      | 85        |
| 4.4.2 O Plano de Comunicação Social da Marinha.....                                       | 87        |

|  |            |
|--|------------|
| <b>Capítulo 5 – Apresentação dos resultados .....</b>  | <b>89</b>  |
| 5.1 Autorreflexão sobre a participação na revisão do Manual de Comunicação Social da Marinha do Brasil ..... | 89         |
| 5.2 As RP no ethos militar e no civil .....  | 90         |
| 5.3 A formação do grupo de trabalho para a revisão/redação do Manual .....                                   | 92         |
| 5.4 A primeira revisão do Manual de Comunicação Social da Marinha .....                                      | 93         |
| 5.5 A ética no Manual de Comunicação Social da Marinha.....  | 95         |
| 5.5.1 Interesse Público .....  | 96         |
| 5.5.2 Diversidade.....   | 98         |
| 5.5.3 Liberdade.....   | 100        |
| 5.5.4 Verdade .....  | 103        |
| 5.5.5 Integridade.....   | 104        |
| 5.5.6 Transparência .....  | 105        |
| 5.5.7 Privacidade .....  | 107        |
| 5.5.8 Profissionalismo .....   | 108        |
| <b>Capítulo 6 – Considerações finais.....</b>  | <b>112</b> |
| 6.1 Limitações da pesquisa .....   | 112        |
| 6.2 Contributos e conclusão da pesquisa .....  | 113        |
| <b>Referências bibliográficas .....</b>  | <b>119</b> |
| <br>   |            |
| Apêndice A – Guião de entrevista .....   | 130        |
| Apêndice B – Categorias de análise.....  | 133        |
| Apêndice C – Análise categorial temática – Análise Documental .....  | 136        |
| Apêndice D – Transcrição das entrevistas .....   | 166        |
| Apêndice E – Análise categorial temática - Entrevistas .....   | 183        |
| Anexo A – Rosa das Virtudes da Marinha do Brasil .....   | 197        |
| Anexo B – Organograma da Marinha do Brasil .....   | 199        |

*Não esqueçamos que as causas das ações humanas são incomensuravelmente mais complexas e variadas do que nossas explicações a respeito delas.*

Dostoiévski

## Introdução

Falar sobre ética nunca foi tão importante como na contemporaneidade, embora não seja uma tarefa fácil devido à sua amplitude e complexidade. Questões éticas foram consideradas mais seriamente por organizações públicas e privadas nos últimos anos (Kayacı, 2021). Trata-se de uma das áreas de estudo mais antigas (Egg, 2009), mas ainda se mantém atual pelas mudanças que acontecem na sociedade e que exigem respostas na mesma sincronia.

O *Institute of Business Ethic* emitiu um relatório<sup>1</sup>, em novembro de 2021, fruto de uma pesquisa que envolveu treze países e mais de dez mil colaboradores, no qual foi revelado que questões éticas têm aumentado cada vez mais e que elas possuem grande impacto tanto nas organizações como para seus colaboradores. Para ter ideia da importância da ética em parâmetros mundiais, cabe mencionar a criação do “Dia da Ética Global”, comemorado desde 2014. Esta data foi criada para que indivíduos e organizações identifiquem e abordem as questões mais críticas enfrentadas pela sociedade em cada ano. Na edição de 2021, participaram mais de 170 organizações e 45 países para a discussão do “Empoderamento da Ética” (*Global Ethics Day*, 2021).

Neme & Santos (2009) destacam que a ética é importante para a sobrevivência humana e que, por meio dela, compreendemos a complexidade das relações e de suas práticas. Para eles, nenhuma profissão está isenta de reflexões desse tipo e, para cada uma, normalmente, há um código de conduta aplicado à atividade.

Nessa mesma direção, Fittipaldi (2012) aponta que, cada vez mais, a preocupação com a ética vem ganhando espaço e deixando de ser apenas um conceito filosófico. A ética aplicada, por exemplo, vai direto ao ponto da prática profissional e colabora com importantes discussões para decisões e condutas. Para a autora, a ética tem se tornado um fator de sucesso nas organizações na missão de divulgar e enaltecer esses preceitos interna e externamente.

Simões (1995) considera a ética, ao lado da estética, como um dos principais elementos que devem conduzir a função e as atividades das Relações Públicas. Em tudo o que é realizado pela organização está automaticamente incluído os princípios “da arte de bem viver”, que é a ética (p. 122).

É também substancial referir a importância da *Global Alliance for Public Relations and Communication Management* como uma confederação que possui a missão de estabelecer padrões mundiais de princípios éticos para a prática das Relações Públicas. De acordo com a

---

<sup>1</sup> *Ethics at work: 2021 international survey of employees.* Recuperado de <https://www.ibe.org.uk/ethicsatwork2021/explorethetdetail.html>.

organização, a ética deve estar no centro das RP, especialmente pelo poder que a atividade possui de influenciar indivíduos, públicos e organizações (*Global Alliance*, 2021). A confederação também defende que é por meio de práticas éticas que se conquista maior confiança do público e a busca por altos padrões de desempenho da comunicação.

O avanço da tecnologia é outro ponto que colaborou para o incremento de discussões éticas em diversas áreas. No caso das Relações Públicas, pode-se citar o caso da Sociedade Canadense de Relações Públicas, que lançou, em agosto de 2020, o primeiro Guia de Ética para Inteligência Artificial específico na área de RP<sup>2</sup>.

É importante mencionar que Martino & Rivelli (2019) são dos poucos autores que se debruçaram a mapear o tema da ética nas investigações acadêmicas voltadas para a área da comunicação. Para eles, trata-se de um assunto ainda pouco debatido neste campo do conhecimento, embora a produção científica na área tenha crescido nos últimos anos. Os autores também consideram a ética como um componente imprescindível para que sejam implementadas boas práticas de Relações Públicas, mas isso nem sempre é discutido explicitamente pelas organizações. Uma das conclusões da pesquisa dos autores foi que grande parte dos estudos encontrados se referindo ao tema “ética” e “organizações” concentra-se na área da administração. De acordo com eles, há uma série de lacunas nos estudos de éticas aplicadas, nomeadamente na área de Relações Públicas/ Comunicação Organizacional. Além disso, quando se trata do tema da ética das RP, a produção parece ainda menor se comparada a áreas análogas de habilitação, como no jornalismo ou na publicidade, por exemplo. Finalmente, Martino & Rivelli (2019) pontuam que os estudos se concentram mais na área de regulação das práticas profissionais (ética normativa), do que uma reflexão crítica a respeito de dilemas cotidianos e as implicações éticas que podem emergir daí.

Ao serem observadas as investigações específicas na área da comunicação, constatou-se que são relativamente poucos os trabalhos destinados ao tema. Embora a área da comunicação seja vasta, os autores ainda consideram o número de produções acadêmicas pouco expressivo.

Tendo como ponto de partida o problema da lacuna existente no tema da ética das Relações Públicas e ao saber de sua importância como elemento balizador e orientador das atividades profissionais, optou-se por desenvolver uma pesquisa centrada nessa temática. A investigação proposta envolve uma instituição militar brasileira, a Marinha.

O interesse do mestrando em investigar o tema dá-se pelo fato de este ocupar a função de

---

<sup>2</sup> *Ethics Guide to Artificial Intelligence in Public Relations* (2020). Recuperado de [https://www.cprs.ca/getattachment/Advocacy/AIinPRPanel/12323\\_CIPR\\_Ai-Ethics-Guide\\_v13\\_Canadian-Documents.pdf.aspx?lang=en-CA](https://www.cprs.ca/getattachment/Advocacy/AIinPRPanel/12323_CIPR_Ai-Ethics-Guide_v13_Canadian-Documents.pdf.aspx?lang=en-CA).

Capitão-Tenente da área de Comunicação Social (jornalista e relações-públicas<sup>3</sup>), desde 2010, na Marinha do Brasil; ter realizado o curso de *Public Affairs* no *Defence Public Affairs Learning Centre*, no Canadá, entre 2012 e 2013, e, por isso, ter se questionado sobre as semelhanças e diferenças entre as RP e *Public Affairs*. E, finalmente, ter sido um dos militares integrantes de um Grupo de Trabalho que teve como missão redigir as atualizações do Manual de Comunicação da Força entre 2017 e 2018.

O Manual de Comunicação Social da Marinha do Brasil é um robusto documento que regulamenta as atividades de comunicação da organização, com orientações para os profissionais da área. Neste guião, a ética é considerada como o valor número “um” da comunicação: “A ética, que é um valor do militar, deve marcar todas as interações entre aqueles que representam a Marinha e seus públicos de interesse” (Marinha do Brasil, 2018a, p. 3-3). Outrossim, o documento menciona que a ética deve ser a norteadora da conduta das pessoas envolvidas nas atividades de comunicação da Força Armada<sup>4</sup>.

Percebe-se, portanto, que a ética é um valor intrínseco à atividade militar e deve ser um guia de comportamento dos profissionais que fazem parte da Marinha. Quando esses valores estão mencionados no documento que regulamenta as atividades de comunicação, subentende-se que os profissionais da área também devem se orientar por esse tipo de conduta.

Apesar de estar claro no Manual a exigência de uma postura ética advinda da formação militar e que uma conduta ética deve marcar o relacionamento de representantes da Força Armada com seus públicos de interesse, aparentemente não há referências específicas sobre a ética das Relações Públicas aplicada a esse contexto. Por isso, de forma a desenvolver uma proposta de investigação focada neste ponto, foi adotada a seguinte pergunta de partida: ***A política de comunicação da Marinha do Brasil encontra-se alinhada com os princípios/valores éticos contemporâneos defendidos pelas Relações Públicas?***

Destarte, levando-se em conta a importância da ética para a própria Marinha brasileira e para as atividades de comunicação desenvolvidas na Força, considerou-se pertinente propor cinco objetivos para esta investigação:

- Identificar os princípios/valores da ética das RP presentes na política de comunicação da Marinha brasileira;

---

<sup>3</sup> De acordo com o Conselho Federal de Profissionais de Relações Públicas brasileiro, Relações Públicas (sem hífen) designa a atividade, enquanto Relações-Públicas (com hífen) designa o profissional que trabalha na área (Conferp, 2021).

<sup>4</sup> As Forças Armadas brasileiras são compostas pela Marinha do Brasil, pelo Exército Brasileiro e pela Força Aérea Brasileira. Dessa forma, a expressão “Força Armada” ou apenas “Força”, nesta investigação, está a ser utilizada como sinônimo para Marinha do Brasil.

- Averiguar se os princípios/valores éticos emanados pela *Global Alliance for Public Relations and Communication Management* estão refletidos na política de comunicação da Marinha do Brasil;
- Perceber se existe um paralelo entre princípios/valores do *ethos* militar e a atividade de comunicação da Marinha do Brasil;
- Sistematizar os princípios/valores da ética das RP da Marinha brasileira;
- Contribuir para uma reflexão atual sobre os princípios/valores éticos das RP.

Para o desenvolvimento desta investigação, o primeiro capítulo aborda a teoria, *práxis* e ética das RP e sua complexidade. É nesta seção que será identificada a ética dentro de uma dimensão filosófica das RP, assim como serão revisitados momentos importantes da história das Relações Públicas, como a criação de códigos de ética, por exemplo. Ao final deste capítulo, será abordada a política de comunicação organizacional, que é o espaço no qual, normalmente, inserem-se as normas que regem a atividade de comunicação nas organizações, incluindo os aspectos éticos.

O segundo capítulo trata do *ethos* militar. Nele, são apresentadas e debatidas especificidades do ambiente militar, a ética dos militares, conceitos acerca da prática das RP no ambiente militar e a utilização da comunicação em atividades operativas.

O terceiro capítulo revela a metodologia de investigação que será utilizada para que se encontre a resposta para a pergunta de partida da investigação e que deu origem aos objetivos da pesquisa.

O quarto capítulo aborda o estudo de caso selecionado para a investigação: a Marinha do Brasil. Nesta seção, será apresentada a instituição militar, como se dá o processo de comunicação organizacional da Força e suas estruturas, além da política de comunicação da organização.

O quinto capítulo apresenta e discute o resultado dos dados coletados, tendo por base a análise de conteúdo realizada na política de comunicação da Marinha e das entrevistas realizadas.

Finalmente, o sexto e último capítulo trata das considerações finais, nomeadamente das limitações desta investigação e da conclusão do estudo.

Outro ponto introdutório relevante é que, para fins de padronização, o uso da expressão “Relações Públicas” será utilizada, ao longo da dissertação, como sinônimo de “Comunicação Organizacional”. Na prática da atividade, essas expressões têm sido utilizadas indistintamente por muitas organizações, como é o caso da Marinha brasileira. A própria comunidade científica adota, por vezes, essa convenção, como é o caso de Grunig (2003, p. 4): “(...) *we have used the terms public relations, communication management, and organizational communication interchangeably.*” Para o autor, independentemente da terminologia, a gestão da comunicação

entre a organização e seus públicos iguala esses conceitos “(...) *public relations/communication management is also organizational communication, although we use that term in a broader sense*”.

Esta pesquisa possui um caráter dualístico: na mesma medida que tenciona preencher uma lacuna em estudos específicos da ética nas RP militares, pretende também contribuir para o incremento da qualidade da comunicação realizada pela Marinha do Brasil, balizar ainda mais a conduta de profissionais da área de RP e colaborar para o aumento da legitimação da comunicação da organização. Além disso, muito mais do que encontrar a resposta para a pergunta de partida, este estudo objetiva servir de inspiração e reflexão para futuras modificações da política de comunicação da Marinha brasileira de forma a colocá-la (ou confirmá-la) dentro mais altos padrões éticos das RP mundiais.

Finalmente, registra-se que a presente dissertação está escrita em Língua Portuguesa, sob o resguardo do Acordo Ortográfico da Língua Portuguesa de 1990. Entretanto, é salutar mencionar que qualquer língua está sujeita a variações e, por este motivo, algumas palavras ou expressões podem estar mais ligadas a essas nuances, especialmente nas diversidades linguísticas entre Brasil e Portugal. Como pontua Alkmim (2004, p. 33), sob o olhar da sociolinguística, “qualquer língua, falada por qualquer comunidade, exhibe sempre variações. Pode-se afirmar mesmo que nenhuma língua se apresenta como uma entidade homogênea.” Por esse motivo, após dois anos de imersão na língua e cultura portuguesa, por causa do mestrado, esta dissertação, pode apresentar, eventualmente, palavras ou expressões mais comumente encontradas na língua portuguesa de Portugal.

Dentro dessa mesma linha, compete defender que se optou por não traduzir excertos retirados de fontes diferentes da língua portuguesa. A escolha por manter as citações diretas no idioma de origem foi para evitar traduções inapropriadas ou equivocadas. Conforme defende do Couto (2003), há outros elementos importantes quando se transfere uma ideia de uma língua para outra. “Traduzir não é só trabalhar sobre texto. É muitas vezes esquecida a outra grande vertente da tradução, a interpretação, em todas as suas modalidades” (do Couto, 2003, p.10).

## Capítulo 1

### Por uma ética das Relações Públicas

*Admite-se geralmente que toda arte e toda investigação, assim como toda ação e toda escolha, tem em mira um bem qualquer; e por isso foi dito, com muito acerto, que o bem é aquilo a que todas as coisas tendem.*

Aristóteles, 1979, p. 49

#### 1.1 A gênese das Relações Públicas e a busca por uma definição contemporânea

A epígrafe que abre este capítulo é a mesma frase que abre o livro “Ética a Nicômaco”, de Aristóteles, considerado por autores como Bobonich (2009) o principal e mais importante postulado sobre ética do filósofo e das obras que mais influenciaram o pensamento ocidental. E de que forma esta frase está ligada às Relações Públicas (RP)? Ora, logo na primeira leitura, é possível realizar uma conexão direta com arte/ação proposta por Aristóteles e o pensamento de Simões (1995, p. 222) ao defender que a ética (ação), ao lado da estética (arte), são duas vertentes norteadoras da função e das atividades da área: “Tudo o que é realizado pela organização, incluído o que está ligado ao profissional de Relações Públicas, deve sê-lo segundo os princípios da arte de bem viver (ética) que, em si própria, contém os princípios da filosofia da harmonia do comportamento (estética)”.

Além dessa primeira caracterização das Relações Públicas, outro ponto convergente com a frase de Aristóteles está em um domínio conceitual: o bem comum. Para exemplificar, pode ser citado o caso da *Public Relations Society of America* (PRSA), que adotou, desde 1982, a seguinte definição: “*Public Relations helps an organization and its publics adapt mutually to each other*” (PRSA, 2021). Percebe-se, nessa definição, a simetria dada para o relacionamento entre a organização e seus públicos.

Depois de 40 anos, o conceito foi atualizado pela própria PRSA e a abordagem mais contemporânea passou a ser: “*Public Relations is a strategic communication process that builds mutually beneficial relationships between organizations and their publics*” (PRSA, 2021).

Com base nas duas definições da PRSA supramencionadas, nota-se um ponto em comum com o conceito de RP, que se manteve dentro da janela temporal de 40 anos: o *mutuamente (mutually)*. É nessa paridade, especificamente, que se justifica a escolha da epígrafe que introduz o capítulo: por meio da ética (ação) e da estética (arte), as Relações Públicas visam ao bem comum: *mutually beneficial*. Assim, o relacionamento entre a organização e seus públicos deve obedecer a uma lógica *win-win*, em que ambos os lados saiam ganhando.

E por que se faz necessária uma reflexão sobre o conceito de Relações Públicas no início desta dissertação? Broom & Sha (2013) argumentam que definir um conceito é importante em qualquer situação porque isso nos ajuda a entender o mundo à nossa volta e também para que se tenha uma visão mais particular, na medida em que um conceito pode se relacionar com outro conceito. Ademais, na tentativa de encontrar uma definição atual para as RP, é possível observar que os autores parecem estar alinhados com uma visão da área mais ligada à gestão estratégica. *“Public relations is the management function that establishes and maintains mutually beneficial relationships between an organization and the publics on whom its success or failure depends”* (Broom & Sha, 2013, p. 26). E, mais uma vez, o bem comum está no engendramento do conceito das RP.

É importante pontuar que há inúmeras definições para as Relações Públicas. Para ter uma ideia, Andrade (1993, p. 29) menciona que, no ano de 1962, considerado ainda os primórdios das RP em dimensão mundial, já existiam, apenas dentro dos Estados Unidos, 987 definições de Relações Públicas. Esse número tão significativo – e que tende a estar muito maior na atualidade – pode ser explicado pelas mudanças ocorridas na forma de enxergar a profissão, que deve estar sempre alinhada com a evolução social e tecnológica.

Para além das centenas definições de RP ao longo da história, Tisch (2017, p. 6) enfatiza a forma surpreendente de mudanças na área e alerta que este novo cenário traz riscos e oportunidades. Uma das implicações para o futuro das Relações Públicas é o aprimoramento das capacidades analíticas e estratégicas.

Indo nesta mesma direção, Myers (2021, p. 11) destaca que a prática moderna das Relações Públicas está focada em canalizar todos os recursos possíveis de tecnologia e comunicação de modo a comunicar e envolver de forma ética e eficaz toda a diversidade de públicos de uma organização.

Assim, um ponto fulcral nas definições mais contemporâneas das RP é ser um processo estratégico de gestão da comunicação. Grunig (2011, p. 14) defende que o paradigma de gestão estratégica não exclui atividades tradicionais de Relações Públicas, como as relações com os órgãos de comunicação social e a disseminação de informações, por exemplo. Pelo contrário: a gestão estratégica amplia ainda mais o campo de atuação do profissional. Além disso, o autor acredita que as RP devem evoluir definitivamente para um processo de gestão estratégica para que possam se ajustar a mudanças que ocorrem em todas as organizações, para que estejam em sincronia com as tecnologias de comunicação e para que consigam atender às expectativas da sociedade.

Dessa maneira, em um contexto pós-moderno, a visão estratégica deveria estar no centro das Relações Públicas. As decisões a serem tomadas por profissionais da área dizem respeito ao caminho a ser percorrido, tendo como ponto de chegada os objetivos da organização. De acordo com Pereira (2011), a competência de um comunicador está ligada à escolha de estratégias para que se alcance muitos objetivos. Para a autora, além de motivações sociais e políticas, são os aspectos éticos que influenciam nesse tipo de decisão a ser tomada pelo profissional (pp. 32-33).

Posto que a busca por Relações Públicas estratégicas está na ordem do dia, já que desempenham uma função organizacional insubstituível, é importante perceber em que contexto deu-se o surgimento e o desenvolvimento da área. Dessa forma, para além de estabelecer conceitos sobre as RP, é preciso também entender um pouco sobre as suas origens e como foi o seu desenvolvimento ao longo dos anos.

Tench & Waddington (2021), ao recordarem a história das RP, enfatizam que, até o século XIX, não se usava o termo *Relações Públicas*, embora as práticas da atividade já existissem. Ações específicas e reconhecidas de RP remontam à última parte do século XIX, especialmente na Alemanha e nos Estados Unidos; enquanto no Reino Unido a área era reconhecida desde a década de 1920. Entretanto, a formação universitária e as associações surgiram após a Segunda Guerra Mundial. Os autores destacam que essa atividade foi suprimida no bloco soviético do Leste Europeu e na China até os anos 1990. De uma forma geral, a teoria e a prática das RP foram se sofisticando e ganhando cada vez mais espaço e relevância a partir de 1980 (Tench & Waddington, 2021, p. 4).

Como é possível perceber, apesar de os Estados Unidos estarem na vanguarda das RP, a atividade surgiu e evoluiu de forma diferente em diversos países, a depender dos mais variados contextos nos quais estavam inseridas. Para que se possa delimitar e estudar de forma mais detalhada, será dada ênfase à história das Relações Públicas brasileiras, por ser o foco desta investigação.

## **1.2 Surgimento e evolução das Relações Públicas no Brasil**

As Relações Públicas surgiram no Brasil em 1914, como referem Broom & Sha (2013, p. 152), quando foi implantado o primeiro departamento de RP pela empresa canadense de transportes e serviços públicos no estado de São Paulo, a *Light Co.*

Nos anos seguintes à criação do departamento, dois produtos de RP chamaram a atenção e são referidos como pontos altos da história das Relações Públicas brasileiras: dois *house organs*. Conhecidos também por boletins, jornais da casa ou jornais internos, possuindo, já na altura,

diversas funções, conforme pontuam Rabaça & Barbosa (2002, p. 371):

[Trata-se de um] veículo impresso ou eletrônico, periódico, de comunicação institucional, dirigido ao público interno (funcionários e seus familiares). (...) Suas principais funções são as seguintes: informação (divulgação das atividades da instituição e de outros assuntos de interesse interno), integração (incentivo ao espírito de grupo e à sintonia com os objetivos da instituição), educação (atualização, aprimoramento de RH, prevenção de acidentes etc.) e motivação (valorização dos funcionários e estímulo à maior eficiência e produtividade).

Dentro deste cenário, menciona-se Rego (1987, p. 27) ao relatar que o *Boletim Light* foi um produto criado pelos próprios colaboradores da empresa *Light*, em 1925, ou seja, surgiu como uma reivindicação do próprio público interno. Já no ano seguinte, 1926, a *General Motors* do Brasil teve a iniciativa de criar um jornal da empresa, que era distribuído ao término do expediente, mensalmente, a todos os operários. Nas décadas de 1940 e 1950 surgiram diversos jornais e revistas de empresa brasileiros inspirados nos dois casos de *house organ* mencionados.

Apesar de haver alguma expressividade em termos de produtos de RP, o desenvolvimento da área, entretanto, iniciou-se a partir de 1950 (Nassar et al., 2016, p. 152). Até então, o surgimento dos *house organs* apontavam para uma necessidade de comunicação das organizações com seus colaboradores.

De acordo com a aspectos históricos apresentados por Fortes (2008, p. 670), é em 1962 que o primeiro livro de Relações Públicas é escrito não apenas no Brasil, mas em toda a América Latina. O professor doutor Cândido Teobaldo de Souza Andrade lança, nessa altura, a obra *Para Entender Relações Públicas*. Em 1967, o mesmo professor também esteve presente no evento de inauguração do primeiro curso superior de Relações Públicas na então Escola de Comunicações Culturais, hoje Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo. De acordo com o autor, o professor Andrade é um dos nomes mais importantes das RP brasileiras.

Palavras e expressões, hoje comuns ao nosso cotidiano profissional, como “compressão mútua”; via de “duas mãos”; “avaliação das ações de relacionamento”; “equilíbrio de interesses” da organização e dos públicos; “melhor entendimento” da empresa e seus “públicos de interesse”; “administração de conflitos”; “administração de controvérsias”; “valorização dos públicos”, foram lançadas pela primeira vez pelo professor Teobaldo, algumas delas há mais de 40 anos (Fortes, 2008, p. 670).

É nessa mesma década dos anos de 1960 que acontece outro marco para as RP brasileiras: Moura (2008, p. 117) confere ao Brasil o título de ser o primeiro país do mundo a adotar uma legislação específica para as RP, após a regulamentação da profissão em 1967 e sua legalização no ano seguinte.

Também é preciso pontuar a criação do *Sistema do Conselho Federal de Relações Públicas*, em 1969, cuja finalidade precípua é a de “coordenar, fiscalizar e disciplinar o exercício da

*profissão de Relações Públicas*” no Brasil (Conferp, 2021). O Conselho é formado por um órgão central e outros seis órgãos regionais, distribuídos geograficamente pelo país.

Outro ponto que merece ser destacado é o desenvolvimento e implementação, pelo *Conselho Federal de Relações Públicas*, em 1972, de um código de ética que prevê punições para aqueles que não agirem em conformidade com as regras estipuladas aos profissionais da área. As sanções são multas, ações judiciais e até mesmo o cancelamento do registro do praticante no conselho regional (Broom & Sha, 2013, p. 152).

Ainda na década de 1970, é possível perceber que a forma pela qual as RP eram vistas e praticadas difere dos conceitos contemporâneos. Machado et al. (2007, p. 10) afirmam que o paradigma informacional era o que conduzia as práticas e pesquisas de RP no Brasil no final dos anos 1970 e início dos anos 1980. O enfoque era, portanto, informar, divulgar, persuadir. Tudo era visto de forma compartimentada e não havia a noção de estratégia de comunicação.

Em meados dos anos 1980, o país vai passando por mudanças que levam à mobilização social, integração de novos atores, tudo isso em um cenário de avanços tecnológicos. Essa modificação “lenta e gradual” (Machado et al., 2010, p. 10) e o repensar nos processos de comunicação começaram a resultar na proposta de um diálogo com a sociedade, simbolizado pela criação de canais de comunicação praticamente inexistentes até então. A comunicação deixa de ser vista, ao longo dos anos seguintes, como uma atividade isolada e passa a ser encarada como um processo integrado.

A tabela a seguir elucida, de forma sintética, momentos importantes das RP brasileiras e mostram, sobretudo, como foi o desenvolvimento da área ao longo dos anos.

Tabela 1  
**Momentos-chave da história das Relações Públicas brasileiras**

| <b>Acontecimento</b>  | <b>Ano</b> |
|---|------------|
| Implantação do primeiro departamento de RP pela empresa canadense de transportes e serviços públicos no estado de São Paulo, a <i>Light Co.</i> | 1914       |
| 1º <i>House Organ</i> : <i>Boletim Light</i> criado por um grupo de colaboradores da empresa <i>Light</i>                                       | 1925       |
| 2º <i>House Organ</i> : editado pela <i>General Motors</i> do Brasil  | 1926       |
| I Seminário Brasileiro de Relações Públicas   | 1958       |
| I Congresso Paranaense de Relações Públicas   | 1959       |
| I Congresso Mineiro de Relações Públicas  | 1962       |
| Criação da primeira consultoria brasileira em RP  | 1962       |
| O primeiro livro de Relações Públicas é escrito não apenas no Brasil, mas em toda a América Latina  | 1962       |
| IV Conferência Interamericana de Relações Públicas  | 1963       |

|  |      |
|--|------|
| Inauguração do primeiro curso superior de Relações Públicas na então Escola de Comunicações Culturais, hoje Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo                | 1967 |
| Regulamentação da profissão de Relações Públicas durante o governo militar através da Lei n.º 5.377  | 1967 |
| Legalização da profissão de RP pelo Decreto-Lei n.º 63.283   | 1968 |
| Criação do Sistema do Conselho Federal de Relações Públicas  | 1969 |
| Criação da Assessoria Especial de Relações Públicas da Presidência da República  | 1970 |
| Desenvolvimento e implementação de um código de ética pelo Conselho Federal de Relações Públicas   | 1972 |
| As RP brasileiras chegam ao Terceiro Setor   | 1980 |
| Reconhecimento das RP como área de gestão: estratégia voltada aos negócios: comunicação interna, governança e reputação  | 2010 |
| Afirmação de Relações Públicas com uma identidade própria no campo da Comunicação e entrada em vigor das novas Diretrizes Curriculares Nacionais para um curso independente e autônomo | 2015 |

Fonte: elaboração própria com base em Broom & Sha (2013), Conferp (2021), Neto & Ficher (2014), Fortes (2008), Moura (2008), Nassar et al. (2016) e Rego (1987).

Os dados mais recentes sobre o panorama das Relações Públicas no Brasil referem-se aos trabalhadores formais. Um estudo realizado por Martins et al. (2021) indica que houve um crescimento da profissão de RP no Brasil entre 2013 e 2018, quando quase duas mil vagas de trabalho foram criadas. Entretanto, as remunerações não aumentaram. A principal causa apontada é o elevado número de profissionais que já estavam sem emprego na área.

Pereira da Silva et al. (2017) apontam que a trajetória das RP no Brasil é um caminho tortuoso e marcado por diversos episódios que evidenciam a falta de valorização deste campo profissional. Entre as principais causas para essa desvalorização da categoria e que impedem a ascensão do RP no mercado de trabalho estão a “alta concorrência, ausência de oportunidades, desconhecimento da atividade e baixa remuneração” (2017, p. 121). Os autores, então, concluíram que há a “necessidade de equilíbrio entre a academia e o mercado profissional de relações públicas” (Pereira da Silva et al., 2017, p. 120).

Fischer (2010, p. 326) destaca que o Brasil merece uma atenção especial com relação à prática das RP. Esse fato reside não apenas por ter sido o primeiro país do mundo a legalizar a profissão, mas por fornecer um terreno fértil de pesquisa em questões éticas na área, além de comportamentos, credibilidade e por consolidar o papel das Relações Públicas como a consciência de uma organização. A autora americana realizou uma extensa investigação qualitativa com profissionais de RP de diferentes organizações sobre a ética. De acordo com o estudo, a maior parte dos profissionais que trabalham em RP não possui formação na área e evitam utilizar o termo *Relações Públicas*, em detrimento de *Comunicação Organizacional*. Esse

fato estabelece uma relação quase paradoxal em um país que possui exigência na formação e legislação específica para a prática das RP. Além disso, outra conclusão da investigação foi o fato de que haver a legalização governamental da profissão no Brasil não colabora para a melhoria da imagem, reputação e credibilidade da área.

Indo nessa mesma direção, Gonçalves et al. (2019, p. 8) afirmam que, desde os anos de 1990, há uma crescente de jornalistas trabalhando em assessorias de comunicação brasileiras, o que acirra ainda mais uma disputa de território com profissionais de RP. Por outro lado, as autoras destacam que, apesar das adversidades, o Conferp parece estar consciente dessa realidade e de outras fragilidades da atuação nesse campo, e mantém o engajamento na luta pela valorização da área e pela fiscalização do correto exercício profissional no Brasil.

Para ter uma ideia da dimensão das RP brasileiras, dados do Conferp indicam que há, atualmente, 56 universidades que possuem a graduação em Relações Públicas e 5.245 profissionais de RP associados ao Conselho<sup>5</sup>.

Assim, percebe-se que é fulcral compreender como ocorreu a criação e a evolução das RP no Brasil para que se percebam as variáveis que contribuíram para o desenvolvimento deste campo. Da mesma forma, é imprescindível identificar todas as dimensões que caracterizam as Relações Públicas para que se possa compreender melhor aspectos éticos inerentes à profissão.

### **1.3 A dimensão filosófica das Relações Públicas**

O ponto de partida para situar as Relações Públicas dentro do contexto contemporâneo é perceber a razão de ser da atividade. Grunig & White (1992, p. 31) ressaltam que a excelência da gestão da comunicação começa no nível da “visão do mundo” e da forma como as pessoas e as organizações estão a pensar e a definir as RP, bem como suas dimensões na amplitude organizacional.

Os autores também abordam a questão da subjetividade nas Relações Públicas, haja vista que, assim como nas ciências sociais e comportamentais, os praticantes tentam compreender e explicar o comportamento dos públicos. Essa tal subjetividade da mente humana, pois, desempenha um papel muito importante na forma como as RP são pensadas, estudadas e praticadas, já que é preciso ter habilidade para comparar e avaliar as diferentes visões de mundo.

Nesse contexto, compreender que as Relações Públicas possuem uma dimensão filosófica é uma

---

<sup>5</sup> Informações obtidas em: Conferp (2017). “*Relação de Faculdades e Universidade com Curso de Relações Públicas*” [http://conferp.org.br/campanha/material/campanha-2017/cursos\\_relacoes\\_publicas\\_brasil\\_2017.pdf](http://conferp.org.br/campanha/material/campanha-2017/cursos_relacoes_publicas_brasil_2017.pdf) e atualizadas por meio de contato pessoal realizado em dezembro de 2021.

das teses de Roberto Porto Simões (1995). E isso que serve como base para que se possa compreender as duas grandes características norteadoras da área já referidas na abertura deste capítulo: a ética e a estética. O autor estabelece uma estrutura das relações sociais entre as organizações e seus vários públicos e, por conseguinte, é esta a causa da existência das Relações Públicas. As zonas de conflitos existentes na área das RP acontecem justamente nos componentes e nas dinâmicas da atividade.

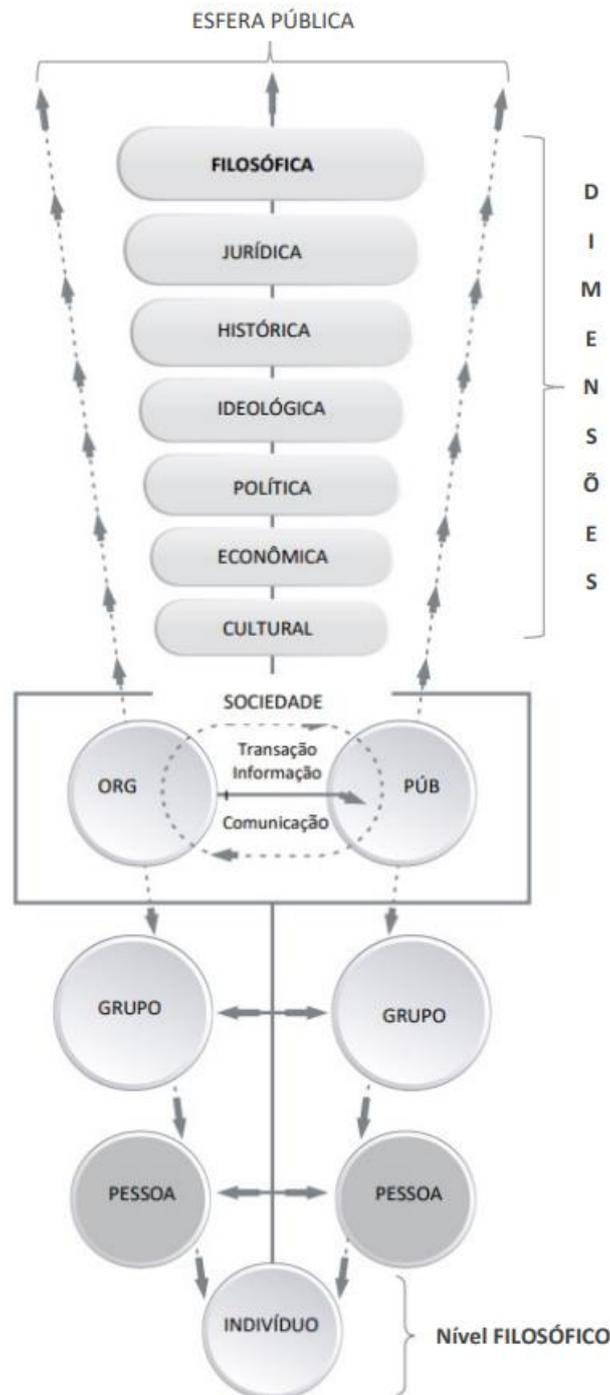
O diagrama da Figura 1 realça o processo das Relações Públicas que percorre desde o nível individual até a esfera pública. A figura também destaca, de forma sintética, como se dão as inter-relações dentro do contexto organizacional e os principais componentes que fazem parte da dinâmica das RP.

O diagrama proposto por Simões (1995, p. 53) representa inicialmente a tríade indivíduo-pessoa-grupo, (de baixo para cima). Relativamente a cada indivíduo que compõe a organização, é possível observar um aspecto filosófico, ou seja, relativamente às particularidades de cada pessoa, incluindo neste ponto a ética individual.

O centro do sistema é composto pelos núcleos organização e público, que são os “componentes materiais das Relações Públicas” (Simões, 1995, p. 54), no qual acontecem a transação da informação e a comunicação.

A partir do núcleo podem ser identificadas as dimensões cultural, econômica, política, ideológica, histórica, jurídica e, finalmente, a filosófica – na qual reside o interesse deste estudo.

Na dimensão filosófica, que compõe o tecido social, estão contidos aspectos ligados à dignidade do homem, direitos, deveres e destinação social. Importante dizer que todas as dimensões estão interconectadas e conversam entre si, embora a dimensão filosófica seja a explicação para grande parte das variáveis em uma organização. “Quando se procede a uma análise filosófica, todo o encadeado processo desvela-se” (Simões, 1995, p. 72).



**Figura 1:** O processo de Relações Públicas.

Fonte: Adaptado de Simões (1995, p. 53).

Tench & Waddington (2021, p. 86) afirmam que é na tradição filosófica que residem as questões ligadas à ética. Segundo eles, em um contexto organizacional, códigos práticos de conduta podem ajudar colaboradores a tomar decisões éticas, porque elas oferecem limites para o trabalho.

Essa visão coaduna-se com a abordagem de que o componente filosófico vai desde o âmbito individual até a macro dimensão filosófica, uma espécie de linha imaginária que circunda a

organização em seus “limites” mais externos.

Seguindo esta mesma rota, Grunig & White (1992, p. 38) também reforçam a ideia da ética como dimensão filosófica nas RP, ao defenderem que a “visão de mundo” necessária para o exercício das Relações Públicas deve ser ética na medida em que ajuda a organização no relacionamento entre seus indivíduos, grupos e até na sociedade como um todo.

Assim, percebe-se que a dimensão filosófica é um terreno fértil para discussões acerca de temas como a ética e que ela varia desde o nível individual até organizacional. Entretanto, é indispensável mencionar que falar sobre questões éticas é uma tarefa um tanto quanto inextricável, a depender da interferência de diversos fatores, nem sempre fáceis de serem compreendidos.

#### **1.4 A complexidade da ética**

Ao retomar a época da Grécia antiga até a contemporaneidade, percebe-se que o estudo da ética permite a reflexão sobre normas e valores que balizam as ações humanas sob diferentes aspectos. Há diversas abordagens para este conceito que atravessou a história e que foram se moldando ao longo do tempo. No entanto, é possível identificar pontos de convergência que caracterizam a ética como o fato de estar ligada aos princípios e valores que norteiam as ações humanas.

Conceituar “ética” não é uma tarefa simples nem fácil. Para autores como Seitel (2017, p. 141) a visão aristotélica da ética vai em direção à ideia de que o estado da arte da virtude moral localiza-se entre dois pontos de vista extremos, enquanto o princípio utilitarista de John Stuart Mill recomenda buscar a felicidade ao maior número de pessoas.

Para Valls (2017, p. 7), a ética “é entendida como um estudo ou uma reflexão, científica ou filosófica, e eventualmente até teológica, sobre os costumes ou sobre as ações humanas”. Para o autor, também chamamos de ética a própria vida, as ações e os costumes. Por isso, ele adverte que os valores éticos podem se transformar ao longo do tempo, assim como a própria sociedade se transforma. O autor ainda explica que, didaticamente, há uma separação entre os problemas éticos em duas categorias: são os problemas gerais fundamentais, que envolvem aspectos mais gerais, como a liberdade e o valor; e os problemas específicos, nos quais se analisam a aplicabilidade concreta de suas referências, como é o caso da ética profissional, por exemplo.

De acordo com Marcondes (2008, pp. 10-11), a ética comporta três grandes divisões, a saber:

Tabela 2  
As dimensões da ética

|                           |  |
|---------------------------|--|
| <b>Dimensões da ética</b> | <b>Ética descritiva:</b> “conjunto de costumes, hábitos e práticas de um povo”. Mesmo que seja de modo implícito, define o comportamento adequado naquela sociedade. |
|                           | <b>Ética normativa:</b> trata-se de preceitos que estabelecem valores e deveres. É nesta dimensão que se encontra o código de ética de uma categoria profissional.   |
|                           | <b>Metaética:</b> de sentido mais reflexivo e filosófico. Trata-se de uma reflexão sobre a própria ética, seus pressupostos e fundamentos.                           |

Fonte: elaboração própria com base em Marcondes (2008)

A ética aplicada a um determinado ramo ou segmento profissional faz parte, portanto, da projeção moral aplicada em situações e problemas específicos. Trata-se, também, de uma das áreas mais profícuas e atuais da filosofia contemporânea (Passos, 2014).

É também oportuno apresentar conceitos que podem ser confundidos com ética ou que até mesmo possuem algum tipo de relação. Para isso, é importante observar pequenas nuances que fazem com que estes domínios conceituais se aproximem, tangenciem ou se afastem da ética.

Tabela 3  
Conceitos adjacentes à ética

| <b>Conceito</b>    | <b>Definição</b>   |
|--------------------|--|
| <b>Moral</b>       | Moral é o objeto da ética. Trata-se de uma conduta disciplinada por normas, conjunto dos <i>mores</i> . Assim, um dos significados de moral corresponde à doutrina da ética, enquanto o outro é atinente à conduta e, sendo assim, suscetível à avaliação moral.   |
| <b>Valor</b>       | O Valor é utilizado desde a antiguidade para indicar a utilidade ou o preço dos bens materiais e a dignidade ou o mérito das pessoas. A utilização do domínio da ética deu-se com os estoicos e chamaram de valores os <i>objetos de escolha moral</i> .   |
| <b>Deontologia</b> | A deontologia é um ramo da ética cuja função é definir a dignidade moral de um ato. Ela fornece uma “abordagem consistente, racional e metódica às decisões éticas”. É por meio da deontologia que se pode observar de forma credível os valores da organização e contribuir para a percepção pública e reputação como uma organização eticamente responsável. |
| <b>Axiologia</b>   | De cunho mais teórico e filosófico, trata-se da “teoria dos valores” ou “filosofia dos valores”.   |

Fonte: elaboração própria com base em Abbagnano (2007) e Sebastião (2019).

O filósofo Kant (1984), convicto de que a ética seria a capacidade de diferenciar o certo do errado, propôs o modelo imperativo categórico para que funcionasse como uma espécie de bússola moral. Com essa proposta, ele defende que toda pessoa deve agir baseada por princípios que seriam benéficos se fossem seguidos por todos os seres humanos, quer dizer, teria como característica o bem comum compartilhado.

Tench & Waddington (2021) destacam que as implicações éticas envolvidas nas tomadas de decisão têm sido objeto de estudo de filósofos e que há diversas teorias éticas, o que reflete, mais uma vez, sua complexidade. Os autores também citam que as teorias filosóficas mais conhecidas neste processo são aquelas categorizadas como consequencialistas, que dizem respeito, de forma muito sucinta, às consequências das ações. Dentro dessa teoria, destaca-se o utilitarismo, cuja associação se deve ao princípio de “maior felicidade”, ou seja, maior felicidade proporcionada ao maior número de pessoas (Tench & Waddington, 2021, p. 267).

Entretanto, é preciso pontuar que proporcionar o “bem comum” a esse “maior número de pessoas” não é algo que pode ser tratado de forma tão objetiva. De acordo com Marcondes (2008, p. 10), a relatividade é a principal marca da ética, pois depende muito do referencial adotado:

(..) a ética não pode ser vista dissociada da realidade sociocultural concreta. Os valores éticos de uma comunidade variam de acordo com o ponto de vista histórico e dependem de circunstâncias determinadas. O que é considerado ético em um contexto pode não ser considerado da mesma forma em outro.

Complementarmente, pode-se recorrer a Morin (2007, p. 195), que também discorre sobre a complexidade da ética e explica o porquê dessas obscuridades. De acordo com o autor, a ética tem como característica ser dialógica e, por isso, entra constantemente em ambiguidade e contradição. É complexa porque não há certezas sobre seus resultados, além de envolver estratégias e apostas. Soma-se a isso o fato de a ética lidar com a compreensão humana, que, por si só, já é extremamente desafiador e difícil de ser escrutado.

## **1.5 A ética das Relações Públicas**

Inicialmente, é importante destacar que os padrões éticos são a marca registrada de qualquer profissão reconhecida (Myers, 2021, p. 138), e com as RP isso não seria diferente. Segundo Buchanan & Brock (1990), uma questão ética existe quando, pelo menos, três variáveis entram em jogo: diferentes possibilidades de escolha, necessidade de um processo decisório e, finalmente, inexatidão de uma solução perfeita. Ora, se as Relações Públicas são consideradas

como estratégicas em uma organização, as decisões que compõem todo o processo de RP necessitam passar, desde sua gênese, a ser tratadas como questões éticas também.

Neste mesmo sentido, Sievert & Haeusser (2010, p. 698) afirmam que falar sobre ética das RP é um assunto muito difícil e complexo. Os autores pontuam que, para poder discutir ética em níveis globais, é importante ir muito além de explicações simples como algo ser *bom* ou *ruim*. É preciso ver essa ética no contexto de cada país, e isso pode variar totalmente ao se comparar diferentes culturas.

Para que se possa analisar questões morais das Relações Públicas na contemporaneidade, é importante revisitar toda a trajetória da área tendo como bússola a ética. Bowen (2007) adverte que o primeiro aceno formal dado a questões éticas como prática moderna teve início com Ivy Lee, por volta de 1906 com a “Declaração de Princípios”. Foi por meio desta carta enviada aos editores de jornais que Lee estabeleceu pontos importantes para a área das RP, como a separação da prática profissional e da publicidade. Essa declaração também é conhecida pela máxima das RP: o “público deve ser informado”.

De acordo com Russell & Bishop (2009), a declaração de princípios é o ponto de partida para a modernidade das Relações Públicas pelo tipo de postura franca, transparente e, principalmente, por colocar o público no centro de interesse.

*All our work is done in the open. We aim to supply news. This is not an advertising agency; (...) In brief, our plan is, frankly and openly, on behalf of business concerns and public institutions, to supply to the press and public of the United States prompt and accurate information concerning subjects which it is of value and interest to the public to know about. Corporations and public institutions give out much information in which the news point is lost to view. Nevertheless, it is quite as important to the public to have this news as it is to the establishments themselves to give it currency* (Morse, 1906 como citado em Russel & Bishop, 2009, p. 91).

Apesar de haver questionamentos sobre a tal atitude de Lee, autores como Russell & Bishop (2009, p. 99) defendem a necessidade de se reconhecer que a declaração mudou definitivamente o caminho das RP: “*But something important had changed, and that was public and government expectations of the corporation*”. Desde a declaração, a informação passa a ser o principal instrumento de trabalho das Relações Públicas. Por esse motivo, Kelleher (2021, p. 32) enfatiza a ligação de Lee ao “*public information model*”.

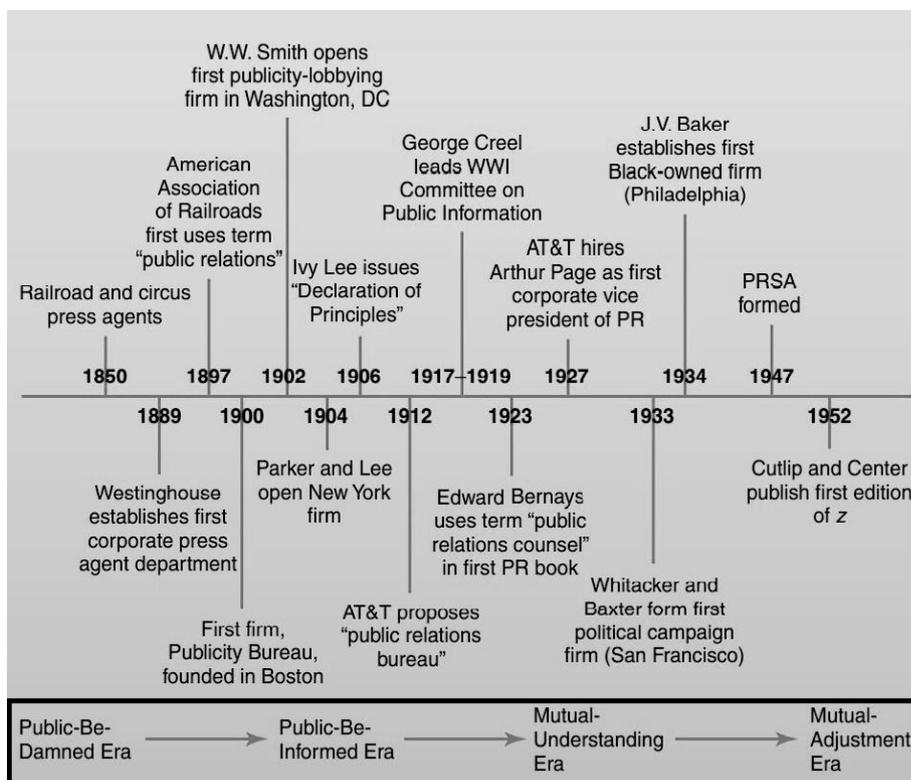
Ao se referir que ética é ação e que o pioneirismo da atividade merece ser pontuado como o início da história das Relações Públicas, é importante destacar que, ao lado de Ivy Lee, outro nome que disputa pelo título de “Pai das Relações Públicas” é Edward Bernays (Keleher, 2021, p. 35). O autor, inclusive, atribui a ele ter uma visão de RP como uma “via de mão dupla”, pela iniciativa dele em estabelecer uma espécie de “ponte” entre os clientes e seus públicos,

interpretando-os um para o outro.

Segundo Broom & Sha (2013, p. 106), Bernays propôs três estágios da história das Relações Públicas americanas, que possuem impacto direto no desenvolvimento da área:

- *Public-be-damned*, que vai desde o fim da Guerra Civil americana até os anos 1900;
- *Public-be-informed*, que tem início no século XX, com intersecção da “Declaração de Princípios” de Lee;
- *Mutual understanding*, que teve início após a Primeira Guerra Mundial; e
- *Mutual adjustment*, de caráter mais contemporâneo, com a demonstração crescente do aumento do poder dos cidadãos e da necessidade de ações transformadoras e corretivas.

Na figura a seguir, é possível observar uma síntese com os principais acontecimentos que impactaram diretamente o *agir* nas Relações Públicas e, portanto, podem ser ligados a aspectos que caracterizam sua ética. A linha do tempo começa com agentes de divulgação de eventos e assessorias de imprensa de ferrovias e de circos (que inspiraram algumas atividades de RP) e segue até a década de 1950, distribuídos nos quatro estágios descritos anteriormente:



**Figura 2:** Evolução do agir em RP.

Fonte: adaptado de Broom & Sha (2013, p. 106).

Depois dos 50 anos iniciais das RP, pode-se mencionar que a agitação civil americana dos anos de 1960 obrigou que empresas e governo reagissem de forma mais contundente com a criação de canais de comunicação e readequação das RP, que passaram a ser mais abertas, responsáveis e éticas (Bowen, 2007).

Até então, observa-se que, nos primórdios, não havia guias formais que servissem como base moral para o exercício da atividade. Cabe citar Soares (2011), ao defender que os códigos de ética e de comportamento são a base de toda a atividade de Relações Públicas. Ao concordar com o autor, Myers (2021, p. 123) argumenta que dois fatores são os principais responsáveis pela modelagem das RP em seu formato contemporâneo: o direito e a ética, de modo que a qualidade das RP na atualidade, portanto, está diretamente ligada a questões éticas.

Myers (2001, p. 130) destaca que a *Public Relations Society of America* (PRSA) adotou o primeiro código de ética de RP em 1950 e que serviu como uma grande influência para organizações similares, como a *Canadian Public Relations Society*, em 1961.

Em 1972, o Brasil, por meio do Conselho Federal de Relações Públicas, adotou a primeira versão do código de ética. A última atualização foi realizada em 2003 e permanece em vigor. Nele, estão declarados princípios fundamentais, responsabilidades gerais (deveres e proibições), relações com o empregador e o cliente, colegas, entidades de classe, relações com a justiça, sigilo profissional, relações políticas e lobby, além da observância, aplicação e vigência do código de ética. Destaca-se o artigo 34º, que trata das penalidades para quem cometer infrações ao código, que vão desde multa até cassação de Registro Profissional (Conferp, 2021).

No lado europeu, Myers (2001) reporta o *Internacional Public Relations Association* (IPRA), que tem origens nos resquícios da Segunda Guerra Mundial, ao debruçar-se na redação de um código ético em 1965, denominado como *Código de Atenas*. Entretanto, a preocupação com o estabelecimento de condutas éticas era tanta, que o IPRA criou, em 1952, mesmo antes de sua fundação oficial, algo muito parecido com um código de ética (Myers, 2001, pp. 130-131).

Gonçalves & Ruiz-Mora (2020) debruçaram-se no estudo dos códigos de Relações Públicas das associações profissionais de RP de Portugal e Espanha. No caso português, pode-se mencionar que há duas associações de Relações Públicas: a *Associação Portuguesa das Empresas de Conselho em Comunicação e Relações Públicas* (Apecom), criada em 1989 e representa empresas de consultoria de comunicação e Relações Públicas; e a *Associação Portuguesa de Comunicação de Empresa* (APCE), constituída no ano seguinte, 1990, que abriga profissionais e estudantes. A Apecom subscreve o Código de Estocolmo da *International Communications Consultancy Organisation*, na qual estão associados, mas também foi desenvolvido um código

próprio de ética. No caso da APCE, há o *Código de Conduta do Gestor de Comunicação Organizacional e Relações Públicas* desde 2009 (Gonçalves & Ruiz-Mora, 2020, pp. 6-7).

No caso espanhol, também há duas associações: a *Asociación de Directivos de Comunicación* (Dircom), fundada em 1982, que reúne diretores e profissionais de comunicação; e a *Asociación de Empresas Consultoras en Relaciones Públicas y Comunicación* (Adecec), criada em 1991 para difundir a prática de Consultoria de Comunicação e Relações Públicas neste país. A Adecec possui um código autônomo e também subscreve o código da *International Communications Consultancy Organisation*. A Dircom, por sua vez, possui um código de ética desde 2002 (Gonçalves & Ruiz-Mora, 2020, pp. 6-7).

Um ponto interessante referenciado por Gonçalves (2007) é a denominação de *Código Ético versus Código de Conduta Profissional*. A autora salienta que a terminologia Código Ético, como o de Atenas e o da *Global Alliance*, baseia-se em princípios abrangidos pela “Declaração dos Direitos Humanos” e, assim, são passíveis de aplicação universal. *Códigos de Conduta Profissional*, como o Código de Lisboa e o Código da PRSA “dão especial ênfase aos padrões de comportamento do RP com a entidade patronal ou cliente e também, à relação que estabelece com os colegas de profissão” (Gonçalves, 2007, p. 11).

Assim, na visão de Bowen (2007), o estágio atual da ética nas RP está muito ligado aos códigos de ética das associações, embora não seja necessário fazer parte de um desses órgãos para o exercício da profissão. A autora também enfatiza que há códigos escritos de forma negativa, ou seja, no sentido de proibir certas atividades, com ênfase no que não pode ser feito (como não mentir), enquanto outros concentram-se em um discurso positivo, com princípios que visam orientar a prática da atividade (como ser transparente).

Para a autora, a análise de questões morais é complexa porque a própria atividade de RP, pela natureza de sua responsabilidade, já exige retidão ética. Os críticos, entretanto, concentram-se em defender que as RP não possuem uma bússola ética e que a *advocacy* faz com que os profissionais ajam de acordo com as próprias “consciências éticas”, mas dentro dos limites organizacionais ou a partir do interesse dos clientes. Outro grupo ainda advoga a favor de que as RP possuem uma base ética decorrente da natureza moral das relações ancorada no dever do diálogo.

Para Grunig (2014), os dilemas éticos enfrentados pelas RP vão desde decisões individuais, sobre as vidas profissionais, até questões mais amplas, quando os profissionais atuam como conselheiros éticos para as organizações. Segundo ele, por si só a prática das RP pode ser considerada antiética, embora as teorias defendam que as RP são inerentemente sobre ética,

responsabilidade social e sustentabilidade. O autor ainda cataloga sete dilemas éticos centrais das RP e que envolve a maioria das pesquisas na área: as decisões éticas pessoais; o relacionamento com clientes e outros profissionais; a lealdade às organizações, os públicos e a sociedade; a escolha de um cliente ou organização, as funções de “advogado” e conselheiro, sigilo e abertura; e a mídia digital. Todos esses dilemas e questões parece estarem em sintonia com princípios éticos mundiais defendidos por organizações globais das RP.

### *1.5.1 A Global Alliance for Public Relations and Communication Management (GA)*

*A Global Alliance for Public Relations and Communication Management* é uma organização sem fins lucrativos, com sede na Suíça, que se constitui como uma “confederação das principais associações e instituições de gestão de relações públicas e comunicação do mundo, representando mais de 320.000 profissionais e acadêmicos em todo o mundo” (GA, 2021).

De acordo com a própria confederação, o sentido de existir da GA é unir a profissão de RP, partilhar conhecimento e ser uma referência global sobre diversos aspectos da área em patamares globais.

Uma das frentes da organização é adotar princípios éticos globais para a profissão. A primeira vez na qual foi adotado um código de ética universal foi em 2003, sendo que em 2018 ele foi atualizado após uma revisão e comparação com diversos outros códigos de ética.

Um aspecto importante é que os princípios são complementares e não excludentes, ou seja, eles servem como referência de padrões mundiais, mas que respeitam as particularidades de cada caso. *“The global principles are offered as global guidance to individual organisations. It does not replace codes of ethics which are enforceable by the associations”* (GA, 2021).

O padrão global envolve dois tipos de princípios fundamentais<sup>6</sup>: os orientadores (9) e os direcionados à prática de RP e gestão da comunicação (7), a saber:

#### **Princípios orientadores**

1. *Working in the public interest*
2. *Obeying laws and respect diversity and local customs*
3. *Freedom of speech*
4. *Freedom of assembly*

---

<sup>6</sup> <https://www.globalalliancepr.org/code-of-ethics>.

5. *Freedom of media*
6. *Honesty, truth and fact-based communication*
7. *Integrity*
8. *Transparency and disclosure*
9. *Privacy*

### **Princípios da prática profissional**

1. *Commitment to continuous learning and training*
2. *Avoiding conflict of interest*
3. *Advocating for the profession*
4. *Respect and fairness in dealing with publics*
5. *Expertise without guarantee of results beyond capacity*
6. *Behaviours that enhance the profession*
7. *Professional conduct*

Apesar de defender veementemente a importância da ética nas Relações Públicas, Kelleher (2021) apresenta críticas e vantagens dos códigos de ética em geral. Como primeira ponderação, o autor menciona a falta de aplicabilidade dos códigos, ou seja, no caso de um descumprimento do código, a consequência maior de resposta que pode ser aplicada é a desassociação do profissional daquele órgão. A segunda crítica é a falta de eficácia de um código, no sentido de que não é possível atuar ativamente no policiamento de comportamento de seus associados. Finalmente, a crítica vai ao encontro de que muitos códigos de ética são vagos e inconsistentes.

Em contrapartida, o autor enaltece as vantagens de um código de ética. É por meio de um código que se comunicam os padrões profissionais (interna e externamente à organização), o código possibilita a emissão de diretrizes que poderão ser levadas em consideração nas tomadas de decisão. E, por último, existem vantagens de caráter prático e de reputação relacionadas aos códigos de ética há bastante tempo estabelecidos. Segundo Kelleher (2021, p. 51) “*Disclosure and dissemination of information is a cornerstone of public relations ethics*”.

Indo por esse mesmo caminho, Sebastião (2019, p. 67) enumera, de forma sintética e objetiva, uma série de assertivas que garantem respaldo para princípios norteadores de conduta na área.

Ao nível da profissão de Relações Públicas, os princípios éticos servem para definir os papéis a desempenhar e legitimar a profissão; estabelecer valores e boas práticas de conduta, que definem padrões e níveis de atuação; esclarecer os atores sobre as expectativas de formação e atuação; e conferir credibilidade e reputação à profissão.

Todavia, a simples criação de um código de ética não garante sucesso em todas as premissas citadas pelo autor. Broom & Sha (2013) defendem que adotar um código de ética não dá à organização uma legitimidade moral imediata, mas já demonstra o interesse sincero em elevar o patamar ético no sentido de guiar comportamentos individuais.

Por sua importância e dimensão, a ética costuma estar descrita em documentos de alto nível organizacional, advinda de orientações *top-down*, de forma a servir como pilar que indica um caminho a ser seguido.

## **1.6 Ética e política de comunicação**

Dentro do contexto organizacional, questões éticas encontram-se comumente inseridas, de forma explícita ou implícita, nas diretrizes ou na política de comunicação. Goodman (2000, p. 70) refere que a organização que é comprometida com seus colaboradores e com a sociedade possui uma definição de filosofia da comunicação, que também pode ser chamada de política de comunicação.

Malta et al. (2018) afirmam que a política de comunicação é a ferramenta mais importante da comunicação organizacional. Para os autores “é nela que a instituição fundamenta seus conceitos e propostas de atuação de comunicação; regulamenta os canais oficiais e normativas de publicação; e estabelece processos, atribuições e responsabilidades de acordo com os objetivos traçados no planejamento estratégico (PE) da empresa” (Malta et al., 2018, p. 2).

Ainda de acordo com o autor, a política de comunicação de uma organização pode incluir: políticas gerais da corporação (conduta, divulgação, aspectos da ética corporativa), ambiente organizacional, condições de trabalho, relações com órgãos do governo, cumprimento de leis, entre outros elementos.

É importante pontuar a visão de Bueno (2014, p. 17), quando refere que a filosofia da comunicação organizacional transcende questões eminentemente técnicas e operativas. Para ele, a política de comunicação busca diretrizes que orientem o relacionamento da organização com seus públicos estratégicos, em consonância com os objetivos, a gestão e a cultura organizacional. Por isso, o autor destaca que a política de comunicação não deve ser confundida com o plano de comunicação, que abarca um tempo definido, balizado por metas e indicadores, além de ações para cumprir objetivos específicos.

Para além disso, Stasiak & Casaroli (2018, p. 132) defendem que uma política de comunicação deve estar concentrada em propostas que abranjam três grandes eixos formadores: um

componente teórico, que incorpora conceitos; outro estratégico, que engloba temas de interesse da comunicação consoante com a estratégia organizacional; e, finalmente, um eixo operacional, no qual são encontradas orientações para a condução das atividades de comunicação.

Dentro desse espectro, é importante lembrar que Bueno (2009, p. 311) atribui como um requisito básico para a política de comunicação que ela esteja sincronizada com o processo de gestão. Para o autor, a política também implica a existência de uma estrutura profissionalizada de comunicação, como recursos humanos e financeiros. É nela onde estão centrados, além de orientações, princípios e valores inerentes à atividade de comunicação.

Dentro de uma visão das melhores práticas de comunicação corporativa, Oliver (2004) lembra que é crucial combinar a estratégia corporativa com a política de comunicação. Para isso, é fundamental que decisores das organizações tenham um papel insubstituível na emissão da política de comunicação empresarial.

Neste cenário, faz-se necessário referir Wilcox et al. (2015) ao explicar o motivo de os departamentos de RP estarem situados no topo do organograma. *“The power and influence of a public relations department usually result from access to top management, which uses advice and recommendations to formulate policy.”* (2015, p. 130). Além disso, os autores também enfatizam que a proximidade das RP com a alta administração é tão importante que, frequentemente, os profissionais desta área são chamados para fazer relatórios, prestar assessoramentos e recomendações sobre questões que afetam toda a empresa.

Bueno (2014, p. 13), ao esboçar um panorama brasileiro, defende que muitas organizações não se preocupam em estabelecer diretrizes de comunicação específicas e gerais, de modo a construir uma política de comunicação. Este é o motivo pelo qual não se encontram, com muita facilidade, exemplos reais que sirvam de referência para profissionais que trabalham com comunicação. Para o autor, uma política de comunicação está ligada com a história e a trajetória de uma organização, especialmente na responsabilidade de comunicação pautada no interesse público.

As instituições que atuam como protagonistas na chamada comunicação pública devem, obrigatoriamente, sob pena de não cumprirem adequadamente a sua função, estar empenhadas na construção de sua Política de Comunicação, comprometendo-se com a criação de uma cultura de comunicação, de que resulta um trabalho de excelência em comunicação que não se esgota em sua competência técnica, mas que incorpora atributos fundamentais como a ética [ênfase adicionada], a transparência, a disposição para o debate, a convivência harmônica com idéias e posições divergentes, o respeito ao outro etc. (Bueno, 2014, p. 17).

Goodman (2000, p. 70) é outro autor que também refere o fato de aspectos éticos estarem inseridos na política de comunicação e que, para aquelas corporações que operam globalmente, uma forte política fornece a base inclusive para um código de ética internacional.

Dentro desse contexto, é importante perceber a identidade da organização, por quem ela é constituída, seus propósitos, enfim, entender o seu ethos, tema do próximo capítulo.

## Capítulo 2

### *Ethos e práxis* das RP no ambiente militar

*Não é a relação de um sujeito solitário com algo no mundo objetivo que pode ser representada e manipulada, mas a relação intersubjetiva, que sujeitos que falam e atuam assumem quando buscam o entendimento entre si, sobre algo. Ao fazerem isso, os atores comunicativos movem-se por meio de uma linguagem natural, valendo-se de interpretações culturalmente transmitidas, e referem-se a algo simultaneamente em um mundo objetivo, em seu mundo social comum e em seu próprio mundo subjetivo.*

Habermas, 2012, p. 392

#### 2.1 A constituição do *ethos* militar

A frase de abertura deste capítulo, de autoria de Habermas (2012), parece ser oportuna para o início das discussões teóricas que rondam este segundo bloco de revisão bibliográfica. Uma das interpretações possíveis ao pensamento do autor supramencionado remete ao fato de que um indivíduo solitário é repleto de particularidades e complexidades, mas é a interação, marcada pela intersubjetividade, que possibilita a representação de uma relação sujeito-mundo.

É imerso em um contexto coletivo que os indivíduos experimentam trocas interativas e também é nele que a compreensão mútua tende a ser buscada, como diz o autor, “em um mundo social comum”.

Já como visto no capítulo anterior, a dimensão filosófica que rege as RP abarca desde as particularidades éticas de indivíduos até à macroestrutura social, chamada de esfera pública. Entretanto, mais uma vez, é de sublinhar que o entendimento entre si, sobre algo, remete imediatamente aos conceitos de Relações Públicas que abrigam ideias como mútuas e consentidas entre público e organizações (RPSA). É preciso lembrar que as organizações são feitas por pessoas e que, sem elas, não existe organização. Nessa direção, pode-se propor uma releitura conceitual, no sentido de que promover o entendimento mútuo “organização-público” é o mesmo que promover esse entendimento em uma relação “indivíduos-indivíduos”.

Assim, ao ter em mente que os indivíduos são a força-motriz das organizações, é relevante apontar a visão de Grunig & Hunt (2002) ao defenderem que a organização e seus ambientes constituem um sistema, e que os componentes desse sistema influenciam uns aos outros. Dessa forma, é necessário que as RP percebam como se dá o funcionamento dessas estruturas para melhorar a eficiência e eficácia de seu trabalho dentro das organizações. “*How communicators behave depends greatly on their interaction with other people in the organization and with*

*strategic constituencies in the environment*” (Grunig & Hunt, 2002, p. 480).

Sabe-se que há diferentes tipos de organização, cada qual com suas particularidades e especificidades. Organizações militares, por exemplo, foco do presente estudo, guardam certas características que lhes são peculiares. Da mesma forma, organizações ligadas ao setor privado ou ao Terceiro Setor também apresentam essas tais singularidades. Assim, o ponto de partida para o entendimento de como se dão as relações “indivíduos-indivíduos” dentro desse sistema é tentar perceber minimamente como se dá o funcionamento de cada um desses ambientes corporativos.

Um primeiro passo para entender melhor as dinâmicas e características organizacionais é recorrer ao olhar sociológico de Goffman (2010, p. 16). Ao abordar diferentes tipos de organizações, o autor faz uso do conceito *instituições totais*, de acordo com o seu “fechamento” para o mundo exterior. Segundo ele, as instituições totais podem ser divididas em cinco grupos:

- 1) Instituições criadas para cuidar de pessoas incapazes e inofensivas, como casa para cegos e indigentes;
- 2) Estabelecimentos para cuidar de pessoas incapazes de cuidar de si mesmas ou que oferecem perigo à sociedade, mesmo que não intencional, como hospitais para doentes mentais;
- 3) Instituições criadas para proteger a sociedade contra perigos intencionais, como cadeias e penitenciárias;
- 4) *Instituições criadas para que se possa desenvolver um trabalho de modo mais adequado. Neste grupo estão os quartéis, navios e escolas internas;*
- 5) Entidades para ser um refúgio do mundo exterior ou para instrução de religiosos, a exemplo de conventos, mosteiros e outros claustros.

No quarto grupo, ao qual foi propositalmente adicionada uma ênfase, estão inseridas as instituições militares. O autor, ao falar dele, realça que, apesar das obrigações impostas pelo dever, os internados têm muita oportunidade para sentir que esse tipo de serviço é justificável para os interesses finais, que no caso é a defesa da Pátria. Além disso, ao falar sobre a participação nas instituições totais, Goffman (2010, p. 148) enumera o compromisso e a adesão como requisitos fundamentais para esse tipo de organização. Entretanto, há limites considerados adequados para essas exigências. Um exemplo dado pelo autor é a bravura e coragem exigida para um militar, mas, em contrapartida, tem direito a uma licença quando “seu pai morre ou sua mulher tem um filho”.

As singularidades de cada tipo de organização apontadas pelo autor dão luz à concepção teórica deste capítulo: o *ethos*. Importa referir que há diferentes visões sobre essa terminologia, mas que a origem do conceito possui raízes na Grécia antiga.

De acordo com Vaz (2000, p. 12), a primeira concepção de *ethos* é a morada, a “casa do homem”. Esta metáfora serve para designar o *ethos* como algo habitável, onde se pode conhecer grande parte das coisas que está em volta. É neste espaço onde estão inscritos “os costumes, os hábitos, as normas e os interditos, os valores e as ações” (Vaz, 2000, p. 13). Para o autor, uma outra concepção de *ethos* está ligada à repetição constante dos mesmos atos.

Ao somar esforços na busca de uma conceitualização, Figueiredo (2008, p. 2) argumenta que a palavra *ethos* é a prova de que a existência do mundo grego permanece presente nas culturas atuais. O autor defende que, embora não haja diferenciação na maior parte dos estudos, há duas grafias diferentes para a palavra em grego:  $\eta\theta\omicron\zeta$  (*êthos*) e  $\epsilon\theta\omicron\zeta$  (*éthos*). Ainda assim, de uma forma geral, tanto uma quanto a outra grafia podem significar morada ou abrigo, caráter ou índole e hábitos ou costumes.

Apesar do caráter polissêmico advindo dessa terminologia, este trabalho está centrado no *ethos organizacional*. Indo por este mesmo caminho, cabe, então, referir Pinto (2021, p. 2), ao defender o reflexo do *ethos* no contexto corporativo: “o *ethos* corresponde à imagem que a empresa constrói de si através de sua comunicação interna ou externa, em função dos valores corporativamente e socialmente aceitos, das representações dos interlocutores/consumidores que querem atingir e da finalidade da campanha”.

Observa-se que o conceito de *ethos organizacional* vai ao encontro da origem da palavra explicitada anteriormente, pois está relacionado, primeiramente, a um tipo de “morada”, que é a organização e, secundariamente, aos valores aceitos nesse ambiente social.

Em direção a um estreitamento ainda maior do conceito, pode defender-se que a noção de *ethos militar* se relaciona ao “modo de ser” dos militares e às suas tradições culturais. Está relacionado a uma “maneira militar de agir”, que compreende aplicação de técnicas, a fim de se conseguirem objetivos específicos (Antunes, 2017, p. 2).

De forma a corroborar um olhar sociológico sobre a questão militar, é mister apresentar um ponto de vista complementar, a exemplo de Moreira et al. (2020, p. 39): “O campo militar possui uma lógica diferenciada daquela operada em outros campos, pois os militares, como componentes de um grupo responsável pela defesa externa do Estado, formam um campo específico, com conteúdo e significados próprios.” As autoras também destacam o fato de serem escassos os estudos que têm por objetivo analisar os militares enquanto sujeitos e grupo social,

bem como a dimensão do que é “ser militar”.

Outra abordagem interessante é apresentada por Soeters (2018, p. 257), ao comparar os militares com religiosos e médicos e citar aspectos em comum entre eles. Segundo o autor, essas três categorias profissionais tendem a compreender domínios antropológicos universais e constantes, como trabalhar frente a frente com os limites entre a vida e a morte e, por isso, não se pode compará-las com nenhum outro grupo social. Ademais, o autor aponta outras características inerentes ao grupo dos militares, como o cumprimento da hierarquia, regras, disciplina e uma vida em comunidade.

Assim, não se pode esquecer de que, dentro do *ethos* militar, organizado de forma singular, encontram-se também particularidades éticas relacionadas à profissão. Kucera & Gulpers (2018, p. 362) caracterizam como deve ser a forma de conduta no interior de uma instituição militar:

*Life in the military organisation is covered by law and regulations and subjected to relatively severe discipline. Nonetheless, the military ethic remains crucial for the functioning of the military organisation owing to the fact that its imperatives, if properly accepted and internalized, compel soldiers to engage in appropriate behaviour even with no mechanisms of control and coercion being present.*

Desse modo, os militares são treinados para desempenharem suas funções em um *ethos* conservador necessário à disciplina, moral e obediência. Para que seja alcançada a eficiência que se espera deste grupo, tem de se moldar a uma cultura militar e profissional comum e utilizar os métodos necessários para que se atinjam, de forma idêntica, resultados satisfatórios para a missão (Kucera & Gulpers, 2018, p. 436).

Assim, com todas essas características próprias, deve-se dar luz à questão da cultura organizacional militar, chamada de lado *soft* da organização, já que é intangível, embora possua implicações concretas (Kucera & Gulpers, 2018, p. 251). O autor adota o posicionamento de que uma cultura organizacional abraça um arcabouço de normas, valores, virtudes, hábitos, crenças, significados, além de um sistema de permissões e restrições.

Para além disso, é relevante apontar perspectivas de autores como Adach (2014), que destacam o papel e a legitimidade dos militares no espaço social. Para ele, há uma base legal/constitucional para a existência das Forças Armadas e, por isso, há uma exigência da sociedade de que os militares prestem contas sobre o desempenho dessas funções. É exatamente neste ponto que entra a importância das RP para o *ethos* militar: “*The military, through public relations, can provide society with elaborate information on their roles especially as these relate to the part played by the various services in the scheme of national defence and security*” (Adach, 2014, p. 30).

Ainda nesta esteira, Brožič (2015, p. 43) sublinha que é imprescindível que haja confiança do público nas Forças Armadas para o sucesso de sua atividade-fim, que é a defesa da Pátria, e que isto está ligado ao funcionamento dessas instituições e, conseqüentemente, à forma pela qual o Estado se organiza. Ambos possuem como característica o desejo de trabalhar de forma transparente, aberta e respondendo às demandas da sociedade civil. As RP entram nesta seara ao desempenharem um papel fulcral: contribuir para a circulação da informação pública. Entretanto, repetidamente, não se deve deixar de considerar que as Forças Armadas cumprem sua missão de uma forma completamente diferente de outras instituições do Estado.

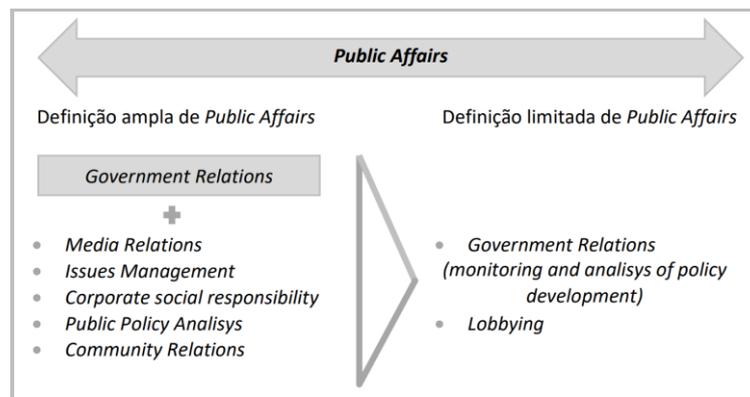
Destarte, torna-se lúcida a ideia de que os militares pertencem a um *ethos* próprio e que há um sentido de existir legítimo desse tipo de organização. As obrigações de devolutivas de seus trabalhos à sociedade são enormemente facilitadas, ou até possíveis, via Relações Públicas. Por esta razão, Broom & Sha (2013, p. 397) defendem que, nos últimos anos, os militares sentiram necessidade de profissionalizar a área das RP e integrá-la na gestão militar. Do mesmo modo, por meio do cuidado e do profissionalismo advindo de profissionais de Relações Públicas, os militares, de uma maneira geral, têm estabelecido melhores relações com seus *stakeholders*.

## **2.2 Relações Públicas ou *Public Affairs*?**

Muito mais do que buscar uma resposta definitiva para a pergunta que abre este segundo subcapítulo, o objetivo agora é promover uma reflexão acadêmica sobre a terminologia empregada ao profissional que ocupa essas posições em organizações. Importa destacar que ambos os conceitos se sobrepõem, se interligam ou se afastam, a depender do autor analisado.

Pensadores como Lerbinger (2008, p. 1) defendem que *Public Affairs* (PA) é vista, muitas vezes, como uma extensão das RP, focada mais no ambiente externo à organização, principalmente no ambiente sociopolítico corporativo – o que também não deixa de ser um foco das RP. Entretanto, *Public Affairs* trabalha mais direcionada a funcionários do governo e a outros atores em arena de políticas públicas.

De forma análoga, Tench & Waddington (2021, p. 400) preocuparam-se em esquematizar as definições de *Public Affairs* de forma que abrangesse visões mais amplas, mas ainda assim diferenciadas das RP (Figura 3).



**Figura 3:** As definições de *Public Affairs*.

Fonte: Adaptado de Tench & Waddington (2021, p. 400).

Ao observar-se a Figura 3, percebe-se que a comunicação interna não faz parte do escopo de *Public Affairs* na visão do autor. Este é, inclusive, um dos itens apontados por Broom & Sha (2013). Centrados especificamente nesta temática, os autores são categóricos ao afirmar: “*Public Relations is Public Affairs in the military*”. Entretanto, a grande razão que diferencia as RP militares das civis é o fato de aquela não tentar influenciar a opinião pública. Mas há outro aspecto a ser considerado: “*there is a major difference: Internal relations (employee communication) is also the domain of military public affairs, whereas that function resides in the human resources (HR) department in some civilian organizations*” (Broom & Sha, 2013, p. 393).

A lacuna da comunicação interna, portanto, é um dos pontos centrais quando os autores comparam as Relações Públicas com *Public Affairs*. É importante lembrar que os autores mencionados estão a falar sob o ponto de vista americano, e tal realidade pode mudar de um país para outro.

Ainda na esteira do conceito de *Public Affairs* ser as “RP militares”, Pedrini (2020) detalha mais a nomenclatura ao definir *War Public Affairs*, ou seja, são as estratégias e técnicas de comunicação utilizadas por um país em uma guerra para receber apoio público. Para o autor, em um cenário bélico, as RP militares são uma importante ponte para a conquista da opinião pública, especialmente em uma democracia. Por outro lado, o objetivo final das *Public Affairs* é, ao angariar o apoio público no próprio país, desqualificar, simultaneamente, o inimigo, ao gerar a percepção de que as ações oponentes não são éticas nem civilizadas. Essa é uma das grandes diferenças de *Public Affairs* para as RP apontadas pelo autor.

Keleher (2021, p. 34) parece estar menos focado em apontar diferenças práticas entre as duas funções, mas defende que *Public Affairs* corresponde a uma nomenclatura utilizada comumente no ambiente militar para a prática das RP.

Não restrito à esfera militar, Davidson (2015, p. 616) lembra que *Public Affairs Officer* é um

termo usado em referência a profissionais de Relações Públicas que possuem a particularidade de trabalharem em departamentos governamentais.

Igualmente importa citar Wilcox et al. (2015, p. 36) quando expõem a questão da terminologia *Public Affairs* dentro do escopo “outros nomes populares” e “a diversidade do trabalho das RP”. Os autores explicam que diversas empresas se utilizam de nomes mais conhecidos globalmente e que os termos *Public Affairs* ao lado de *Public Information* são variantes das RP, mas utilizados especialmente pelos militares, em agências governamentais, em universidades e em organizações sem fins lucrativos. Por fim, os autores referem que a principal implicação disso se dá na forma como a informação é disseminada, em contraste com a comunicação persuasiva, geralmente vista como característica precípua das RP.

Labarca et al. (2019, p. 1) defendem que as duas nomenclaturas são utilizadas indiscriminadamente. Um exemplo dado pelos autores, é o fato de o *Conselho de Relações Públicas*<sup>7</sup> americano defender que se trata apenas de uma diferença semântica:

*We can define public affairs as “issues arising from the relationship of the public to an organization such as a government body or a financial institution.” Substitute the word “cliente” for “public,” and you arrive at the essence of a public affairs practice (PR Council, 2022).*

Percebe-se que o *Conselho de Relações Públicas* também não parece estar muito centrado em estabelecer grandes diferenças entre RP e PA ao defender que, na prática, as duas terminologias praticamente se fundem.

Entretanto, é oportuno questionar o motivo pelo qual surgiu a nomenclatura *Public Affairs*. Nesse sentido, Lee (2012, p. 11) apresenta uma explicação histórica para a origem do termo e que está ligada à estigmatização da publicidade. Segundo o autor, em 1913, o Congresso americano aprovou uma lei proibindo que órgãos federais contratassem “especialistas em publicidade” e, com isso, as Relações Públicas acabaram sendo prejudicadas pela decisão, pois havia confusão sobre a finalidade de ambas as áreas. A partir desse momento, o termo *Public Affairs* passou a ser utilizado como forma eufemística das RP.

As investigações que perscrutam os domínios conceituais são outro ponto a ser assinalado. Davidson (2015, p. 615) debruçou-se a estudar especificamente as relações entre *Public Affairs*, *lobby* e RP. Para ele, a literatura sobre *Public Affairs* ainda está em “estado de fluxo”. O que se tem de produção acadêmica ainda é insuficiente e desorganizado e, por isso, para que possa ser estabelecido um corpo robusto teórico sobre o tema, ainda levará certo tempo.

Corroborando as indefinições e insuficiências teóricas a esse respeito, Labarca et al. (2019, p. 1)

---

<sup>7</sup> “Public Affairs”. PR Council. Recuperado de <https://prcouncil.net/inside-pr/public-affairs/>.

são enfáticos ao afirmarem que a área de *Public Affairs* é, na América Latina, uma das principais limitações de estudo das RP internacionais. Para os autores, pesquisas que abordam a relação das RP com PA são escassas.

Assim, é importante destacar que, apesar das diferenças conceituais propostas por diversos autores mencionados, na prática ainda há uma diversidade grande de nomenclaturas e definições. Percebe-se que a própria produção acadêmica não é unânime no sentido de estabelecer limites teóricos e que aplica conceitos de acordo com a realidade de cada país.

### **2.3 As RP no ambiente militar: do passado à contemporaneidade**

Diferentemente das práticas mais contemporâneas, a atividade de Relações Públicas e propaganda eram praticamente indissociáveis, especialmente na primeira metade do século XX. Autores como Rüdiger (2014) pontuam que as atividades de RP eram confundidas com *publicity* e havia, nos primórdios, muita resistência em reconhecer a autonomia do campo. “Entre outras acusações, denunciaram-lhe a condição de propaganda disfarçada e gratuita. Sobretudo, o fato de ser instrumento de influência política pouco legítimo, desde o ponto de vista das instituições democráticas” (Rüdiger, 2014, p. 47).

Miller et al. (2016 p. 309) relembram que, no início do século XX, a conotação negativa de propaganda era rara, mas que o uso indiscriminado e manipulativo durante a Primeira Guerra Mundial fez com ela ganhasse contornos obscuros.

Por outro lado, como forma de “abrandar” essa disputa conceitual, Rodríguez (2019, p. 90) advoga que as RP labutam no sentido de melhorar os relacionamentos e o processo comunicativo entre uma organização e seus públicos e, por isso, seria uma espécie de propaganda, mas com um domínio semântico diferente.

Pode constatar-se que as grandes áreas da comunicação, o que inclui as RP, possuem uma ligação muito íntima com o universo militar. Por vezes, é possível esboçar um tipo de relacionamento quase simbiótico, no qual um apoiou-se no outro tendo por base algum fim. Ao longo do século XX, observam-se as RP se desenvolvendo e se entrecruzando com guerras e conflitos militares e civis.

Andrade (1981, p. 73), ao recordar a evolução das RP, pontua que, desde a década de 1940, já havia uma preocupação em categorizar as Relações Públicas de acordo com as instituições e os principais problemas da época. Assim, foram encontradas obras como: “Relações Públicas para Igrejas”, “Relações Públicas para Escolas Femininas” e “Relações Públicas na Guerra e na Paz”. No caso brasileiro, o autor refere ainda que o primeiro manual de RP dentro do âmbito militar é

de 1958, do Exército brasileiro: “Relações Públicas no Exército”.

Da mesma forma que as RP foram se moldando com as evoluções da sociedade, pode dizer-se que os meios de comunicação também obedeceram a essa lógica. Este fato não pode passar despercebido, porque, através dos meios de comunicação, as Relações Públicas conseguem atingir grandes audiências ou até mesmo públicos específicos, a depender das características de cada um deles. Essa é uma das principais razões pela qual o profissional da área deve conhecer as particularidades e potencialidades de cada um desses meios.

Nesse contexto, Azevedo (2001, pp. 1-2) refere que a criação de importantes aparatos de comunicação mundial não pode ser estudada sem levar em consideração o contexto militar no qual eles surgiram. Para o autor, alguns desses instrumentos de comunicação surgiram para fins militares e só posteriormente passaram a ser utilizados pela sociedade civil.

Tabela 4  
**Utilização de aparatos de comunicação em guerras**

| <b>Aparato</b>    | <b>Utilização em guerras</b>   |
|-------------------|--|
| <b>Rádio</b>      | Devido à instantaneidade, o rádio foi e ainda é muito utilizado na comunicação para a movimentação das tropas. Durante a Segunda Guerra Mundial, foi muito usado por Hitler para disseminação de seus discursos totalitários                       |
| <b>Televisão</b>  | A televisão foi grande influenciadora da sociedade civil americana, durante a Guerra do Vietname, na década de 1960  |
| <b>Fotografia</b> | As primeiras fotografias nos campos de batalha tiveram origem na Guerra da Crimeia e na Guerra Civil Americana. Entretanto, foi a Guerra Civil Espanhola que contou com um corpo de fotógrafos profissionais                                       |
| <b>Cinema</b>     | O cinema, embora tenha surgido na arte civil, rapidamente passou a ser utilizado como instrumento de disseminação ideológica para o imperialismo americano e para o regime nacional-socialista de Hitler   |
| <b>Internet</b>   | A internet é criação da engenharia militar, nos Estados Unidos, em 1969. Ela foi projetada para funções militares, durante a Guerra fria, para defesa de ataques soviéticos. O nome original era ARPA ( <i>Advanced Research Projects Agency</i> ) |

Fonte: Elaboração própria com base em Azevedo (2001) e Sontag (2003).

Conforme exposto, é notória a relação desses aparatos com as RP, ainda mais em contextos bélicos. Esses dados são imprescindíveis de serem apontados, porque são ferramentas importantes pelas quais as Relações Públicas podem lançar mão para atingir determinado público ou objetivo.

Assim como as RP e os aparatos de comunicação possuem ligações com o ambiente militar, é conveniente referir também Broom & Sha (2013, p. 927) ao reconhecerem que os conceitos *estratégias* e *táticas* – centrais nas RP – são igualmente oriundos do mesmo universo.

Explicitada a afinidade das duas áreas é, igualmente, relevante apontar a forma como as RP fizeram parte do ambiente militar. Para autores como Maartens (2016, p. 171), a Primeira Guerra Mundial é considerada um marco na história das Relações Públicas. Neste período houve o surgimento de organizações da área que focaram seus esforços em estabelecer contato com órgãos de comunicação social, responder às principais demandas da sociedade relativamente a informações sobre a guerra e promoção de encontros e reuniões. O autor destaca que o objetivo dessas organizações era melhorar o relacionamento entre Estado (militares) e sociedade civil, assim como promover o recrutamento de pessoas.

Prova de que as RP tiveram tamanha influência durante a Primeira Grande Guerra é o caso Francês. Thompson (2015, p. 245) recorda que a França optou por não ter uma central de informação do governo até o ano de 1936. Precisamente dois anos depois, quando a tensão pré-Segunda Guerra crescia na Europa, o governo francês criou um departamento de Relações Públicas, a exemplo dos países vizinhos Alemanha e Reino Unido, dada à necessidade e urgência que o panorama mundial solicitava.

Passada a Primeira Grande Guerra, caracterizada sobretudo pelo uso massivo da propaganda, chega o período entre-guerras. É neste ínterim que as RP vão se refinando e ganhando contornos mais definidos. Rüdiger (2014, p. 48) avalia precisamente o momento em que a atividade de RP e seu campo de aplicação consolidaram-se: nos Estados Unidos, no final do período entre-guerras.

Já no contexto da Segunda Guerra Mundial, Broom & Sha (2013, p. 119) explicam que as RP passaram a ser mais reconhecidas e empregadas pelos militares a partir dessa época. Os autores citam que, em 1935, um chefe do Estado-Maior do Exército americano nomeou um jovem major para ser o chefe das Relações Públicas com uma dupla função: levar informações ao público e facilitar o acesso aos jornalistas para que pudessem redigir produtos jornalísticos que contassem histórias da guerra.

A preocupação com a reputação já pode ser encontrada no período de 1957 a 1962, na China,

quando as RP entraram em ação para trabalhar a imagem do General chinês Chiang Kai-Shek e transformá-lo no herói na luta contra o comunismo (Cazzamatta, 2017, p.27).

Mais tarde, com as Relações Públicas já mais robustecidas e autônomas, Rojecki (2016, p. 135) refere que, durante a Guerra das Malvinas (1982), houve uma inovação em termos de RP e o relacionamento com os *media*. Na ocasião, foram embarcados jornalistas junto de tropas americanas, cujo objetivo era manter o apoio popular e restaurar a credibilidade dos militares.

Ainda na década 1980, Louw (2003, p. 217) recorda que as Relações Públicas militares participaram ativamente da guerra civil na África do Sul. As imagens produzidas na guerra e disponibilizadas posteriormente invadiram especialmente as notícias de televisão e o trabalho das RP levou a uma pressão pública generalizada para que o *apartheid* fosse interrompido.

Hempson-Jones (2018, p. 213) apresenta um “ponto de virada” no emprego das RP contemporâneas. Para ele, o conflito na Ucrânia, em 2014, foi palco para a operacionalização de novos métodos na guerra da informação, que teve como protagonista a internet. Ela foi utilizada para alcançar novos públicos que antes não seria possível. Os dados informativos foram inseridos em sites, redes sociais digitais, fóruns *on-line*, ou qualquer outra plataforma que permitisse o tráfego de informações. O *modus operandi* seguia a seguinte lógica:

- a) Alcançar, inicialmente, a compreensão do público por meio da informação;
- b) Utilizar estratégias que pudessem influenciar o público (utilizando canais e conteúdos adequados), a promover mudança de comportamento;
- c) Avaliar continuamente a eficácia da mensagem transmitida. Os resultados dessa avaliação devem ajudar a aperfeiçoar a técnica anteriormente empregada e informar as mensagens seguintes, *ad infinitum*.

Notam-se, acima, o aperfeiçoamento e a profissionalização de estratégias de RP com o passar do tempo. De igual importância, pode-se referir a utilização das agências de RP durante importantes conflitos internacionais. De acordo com Cazzamatta (2017, p. 27), as guerras atuais não estão concentradas apenas nos campos de batalha, mas repercutem na opinião pública e devem estar na ordem do dia das agências de RP, especialmente pela experiência delas nos critérios de seleção e divulgação de informações.

Apesar de muitas informações relativamente às guerras serem secretas, Cazzamatta (2017) concentrou seus estudos em investigar o envolvimento de agências de RP em três guerras presentes na literatura alemã.

Tabela 5  
Utilização de agências de RP em guerras

| Conflito                                 | Utilização das RP  |
|--|--|
| <b>Guerra do Golfo (1991)</b>            | Foi contratado o serviço de uma agência de RP americana para trabalhar na imagem do <i>Kwait</i> como uma nação democrática.   |
|  | Entre as atividades, destacam-se: distribuição de <i>kits</i> de media a jornalistas, encontros com chefes de redação de jornais e conferências de imprensa.   |
| <b>Guerra dos Bálcãs e Kosovo (1999)</b> | Gerenciamento de RP durante os conflitos. Entre 1991 e 2002, foram encontrados contratos com agências de RP entre os ex-Estados iugoslavos de 31 empresas diferentes de RP.  |
|  | Foram realizados treinamento de <i>media</i> para porta-vozes e contato com jornalistas.   |
| <b>Guerra do Cáucaso (2008)</b>          | Em 2008, enquanto a Rússia controlava o fluxo de informações por meio da censura à imprensa, a Geórgia contratou os serviços de uma agência belga de RP especialista em gerenciamento de crises políticas. Duas empresas americanas também foram posteriormente contratadas. |
|  | Foram enviados cerca de 70 comunicados à imprensa durante a guerra.  |

Fonte: Elaboração própria com base em Cazzamatta (2017).

Ainda com foco no estudo das RP em ambientes de guerra, não se pode esquecer de Hiebert (1991, p. 93) ao realizar um profundo estudo sobre a Guerra no Golfo Pérsico (1990-1991) e a utilização das Relações Públicas nesse ambiente. Para o autor, as RP são uma parte essencial das guerras modernas, e elas são travadas por governos que precisam do apoio público como parte do sucesso da missão. A conclusão do estudo foi que os Estados Unidos se utilizaram das Relações Públicas em uma escala sem precedentes e obtiveram resultados exitosos nas campanhas de RP.

Louw (2003, p. 218) também compactua com essa ideia. Para ele, a Guerra do Golfo foi planejada e organizada como uma grande operação dos *media*. “*The Gulf War set the pattern for this new PR-ized genre of warfare.*” (Louw, 2003, p. 219).

Anos mais tarde, Hiebert (2013, p. 248) debruçou-se a investigar o uso das RP e da propaganda na Guerra do Iraque (2003), a qual classifica como a “primeira guerra na internet”, com mais de

meio bilhão de pessoas ao redor do mundo conectadas na rede. Além da colaboração tecnológica, foi utilizada uma tática tradicional de RP, que é a incorporação de jornalistas para a realização de reportagens. O diferencial foi que os cerca de 600 jornalistas participaram de combates reais. O autor concluiu que o Iraque venceu a “guerra das RP” no próprio país, mas perdeu no contexto internacional. A justificativa apontada pelo autor reside no fato de que o Iraque se utilizou muito da propaganda e que a “vitória” teria sido uma opinião de seus próprios apoiantes. A conclusão final foi a de que os Estados Unidos saíram da guerra ainda mais fortalecidos e que as estratégias de propaganda e de RP serão ainda mais empregadas em guerras futuras.

É possível observar que a ligação das RP com o *ethos* militar difere de acordo com cada país. Especialmente a partir do século XX, guerras e conflitos foram palco para a utilização direta ou indireta da propaganda ou das RP, conforme a Tabela 6. Entretanto, ao dedicar-se ao estudo nas RP na China, Hu et al. (2015, p. 262) apontam que a guerra civil chinesa e a instabilidade política atravancaram o desenvolvimento do país e conseqüentemente das RP, ao contrário da grande maioria dos países abordados. Para os autores, a primeira fase da atividade na China acontece apenas nos anos 1980.

De forma a demonstrar a influência das RP em cenários militares, cabe destacar o alcance atingido por diversos países, por ordem alfabética, a saber:

Tabela 6  
A influência das RP no *ethos* militar

| País                 | Influência das RP  |
|----------------------|--|
| <b>Alemanha</b>      | São definidos seis estágios das RP alemãs, dos quais destaca-se a Era da propaganda nazista. De 1945 em diante, as RP se redefiniram tendo por base um governo democrático.                              |
| <b>África do Sul</b> | Possui um ramo de RP militares bem desenvolvido, que projeta imagens do Exército e do Governo. A importância das RP cresceu com o aumento da disseminação das Operações de Apoio à Paz por todo o mundo. |
| <b>Argentina</b>     | O governo militar argentino impactou diretamente as RP. A partir do momento em que o país assumiu uma postura mais democrática, as RP tiveram maior destaque.  |
| <b>Brasil</b>        | Foi durante o regime militar que a profissão de RP surgiu e iniciou seu desenvolvimento. Foi também neste período que ela foi regulamentada e que surgiram os primeiros cursos da área.                  |

|   |   |
|---|---|
| <b>China</b>                                    | A guerra civil chinesa (1927-1949) foi limitadora para o desenvolvimento do país e, conseqüentemente, para as RP. A China só importou o conceito de RP no início da década de 1980.   |
| <b>Estados Unidos</b>                           | A prática das RP/ <i>Public Affairs</i> é encontrada desde antes da Primeira Guerra Mundial e utilizada para apoio militar desde essa época até a atualidade.   |
| <b>Holanda</b>                                  | Apesar da resistência com a propaganda, a sociedade holandesa cresceu após a Segunda Guerra.  |
| <b>Paquistão, Índia, Bangladesh e Indonésia</b> | Essas nações asiáticas são as mais desenvolvidas em termos de Relações Públicas em suas Forças Armadas.   |
| <b>Portugal</b>                                 | Destaque para a criação de um departamento de RP na 5. <sup>a</sup> Divisão do Estado-Maior General das Forças Armadas (EMGFA) em junho de 1974.  |
| <b>Reino Unido</b>                              | As origens da RP estão no setor público, por meio de consultores de RP governamentais durante e após a Segunda Guerra Mundial. O objetivo era manusear informações de inteligência, persuasão, propaganda e guerra psicológica. |

Fonte: Elaboração própria com base em Hu et al. (2015), Ribeiro (2014), Moura (2008), Tench & Waddington (2021), Adach, J. (2014).

#### 2.4 “*Public affairs help to prevent war*”

A frase de Adach (2014, p. 20) que, em uma tradução livre significa que *Public Affairs*/RP ajudam a prevenir a guerra, pode promover importantes reflexões. Para o autor, demover ataques externos a um país só é possível quando adversários potenciais sabem que suas Forças Armadas estão equipadas, treinadas e preparadas para defender seu país. Para ele, a missão central das RP no ambiente militar é a de fazer com que os soldados (internamente) e a sociedade (externamente) compreendam o papel da instituição.

É de igual relevância destacar que Broom & Sha (2013, p. 395) defendem que as instituições militares são grandes e globalmente visíveis e, por isso, a área de RP deve receber um olhar atento, sofisticado e estratégico.

De acordo com Levenshus (2013, p. 566), as RP militares estão interconectadas com as Relações Públicas modernas e são estudadas, normalmente, sob a ótica da propaganda, devido ao histórico das guerras. A tabela a seguir apresenta, de forma sucinta, os principais pontos referentes às RP militares contemporâneas:

Tabela 7  
**As Relações Públicas militares**

| <b>Relações Públicas militares</b>         |  |
|--|--|
| <b>Descrição</b>                           | Relações Públicas ou <i>Public Affairs</i> são realizadas por organizações militares para influenciar, informar e construir relacionamentos com públicos estratégicos.   |
| <b>Objetivo</b>                            | Garantir o sucesso das operações e objetivos militares.  |
| <b>Funções</b>                             | As principais funções incluem relações com os <i>media</i> , relações com a comunidade e comunicação interna.  |
| <b>Públicos-chave</b>                      | São os civis e militares, nacionais e internacionais. Dentro desse escopo encontram-se o pessoal dos <i>media</i> , integrantes das comunidades, aliados, líderes do governo e populações locais em áreas de conflito.   |
| <b>Atividades típicas das RP militares</b> | Produção de materiais informativos, como comunicados de imprensa, discursos, fotografias e vídeo e áudio (Internet, rádio e televisão). É também comum a coordenação de eventos e atividades especiais. Relativamente ao público interno, há a confecção de publicações internas, como jornais e revistas. |

Fonte: elaboração própria com base em Levenshus (2013).

Levenshus (2013, p. 566) também se preocupa em apontar outro diferencial das RP militares: o fato de os materiais informativos produzidos no âmbito do *ethos* militar passarem por uma revisão minuciosa antes de serem aprovados com foco nas políticas de segurança.

Neste momento, vale acentuar o uso corriqueiro da expressão “operações militares”, no ambiente militar, conforme observado no quadro exposto anteriormente. Para esclarecer essa nomenclatura, será utilizada a definição do Ministério da Defesa brasileiro (2015, p. 189): Operação é uma “Ação militar, para a execução de uma missão de natureza estratégica ou tática de combate ou logística, em adestramento ou instrução”.

Nesse universo, cabe citar Rand (2009, p. 68) por ter sido uma filósofa que dedicou parte de seus pensamentos a tratar sobre a liberdade de imprensa e operações militares. A autora invoca algumas pistas restritivas dessa liberdade que teria, como virtude, o bem comum:

*I would say that only military matters, including certain, strictly delimited technical matters, should not be revealed by the press. I mean such issues as the number and type of armaments this country is storing, or how an atomic bomb is made. These are,*

*properly, military issues.*

Sob as lentes da pensadora, trata-se, pois, de uma particularidade que deve ser considerada nas RP no *ethos* militar.

É também importante referir que, no tocante às nomenclaturas utilizadas para a designação da atividade e/ou profissional de RP os países não são unânimes. O Ministério da Defesa defende o emprego do termo Comunicação Social/RP e não *Public Affairs*. Apesar de o conceito de RP já ter sido discutido no primeiro bloco teórico desta investigação, deve-se mencionar que há um conceito para Relações Públicas utilizado especificamente dentro da esfera militar, a saber:

Atividade de comunicação social que contribui diretamente para o aprimoramento da imagem da instituição e que estabelece um canal permanente de comunicação entre seus integrantes. É utilizada com o objetivo de conscientizar os diversos públicos. Permite, também, a implementação de ações de informação, promoção e propaganda, além de exercer papel fundamental na legitimidade institucional (Ministério da Defesa do Brasil, 2015 p. 238).

Convém destacar como as RP estão posicionadas dentro das operações conjuntas das Forças Armadas. Para isso, é imprescindível apresentar um conceito muito utilizado no ambiente militar: operações de informação. Kerg & Lehmann (2022, p. 33) inclusive defendem que não há operação militar sem o componente da informação: “*The operational and information environments are one and the same; every operation is an information operation*”. Nesse contexto, importa também referir a definição de Operações de Informação de acordo com a doutrina do Ministério da Defesa brasileiro:

As Operações de Informação (Op Info) consistem na coordenação do emprego integrado das Capacidades Relacionadas à Informação (CRI), em contribuição a outras operações ou mesmo compondo o esforço principal, para informar e influenciar pessoas ou grupos hostis, neutros ou favoráveis, capazes de impactar positiva ou negativamente o alcance dos objetivos políticos e militares, bem como para comprometer o processo decisório dos oponentes ou potenciais oponentes, enquanto garantindo a integridade do nosso processo (Ministério da Defesa do Brasil, 2020a, p. 193).

Assim, conforme observado no conceito de Operações de Informação, a Comunicação Social/Relações Públicas insere-se dentro do guarda-chuva das Capacidades Relacionadas à Informação, assim como Ações de Guerra Eletrônica, Operações Psicológicas, Defesa Cibernética e Assuntos Cíveis. Apesar de não ser de interesse deste trabalho detalhar as funções de cada uma dessas estruturas, é importante referir que as CRI trabalham de forma síncrona, mas cada uma dentro de suas especialidades.

Wallin (2015, p. 5) explica que, nos Estados Unidos, tradicionalmente, as Relações Públicas/*Public Affairs* encontravam-se completamente separadas das Operações de Informação devido às suas finalidades principais: enquanto as RP tinham por objetivo informar seus públicos, as Operações almejavam influenciar suas audiências utilizando-se de Operações

Psicológicas (atividades estranhas às RP). Entretanto, o autor pontua que, com o avanço das mídias sociais digitais e com a globalização da informação fez com que essas fronteiras institucionais artificiais tornassem obsoletas e, por isso, as RP já teriam sido incorporadas dentro das Operações de Informação.

Seguramente, as mudanças sociais, tecnológicas e informativas oriundas da contemporaneidade fizeram com que o Exército americano cunhasse um novo termo para substituir Operações de Informação: *Inform and Influence Activities* (IIA). Wallin (2015, p. 4) defende que essa nova nomenclatura parece abrigar, de forma mais pacífica, a atividade de RP em conjunto com as demais Capacidades Relacionadas à Informação. Ainda assim, segundo o autor, o termo anterior ainda é o mais utilizado pelos demais elementos das Forças Armadas.

Como já referido, apesar de o foco desta investigação não ser explorar as demais áreas das Operações de Informação, é salutar dar ênfase ao fato de que, embora as RP estejam, em muitos casos, inseridas dentro dessa categoria, as técnicas utilizadas por ela são diferentes daquelas utilizadas pelas demais estruturas. Ou seja, as RP, assim como as Operações Psicológicas trabalham tendo em vista objetivos militares predeterminados, mas cada uma dessas categorias possui autonomia e competência para agir de acordo com técnicas próprias. Elas trabalham de forma simbiótica, mas cada uma delas respeitando o limite da outra. Por esse motivo, está-se a falar especificamente das RP, sem preocupar-se com aspectos profissionais e éticos dos demais componentes.

Assim, ao reconhecer a importância das RP para as operações militares, é possível notar que, normalmente, há uma série de seções que compõem a estrutura de um comando operacional, em caso de treinamentos ou mesmo de utilização real. No caso de operações conjuntas, ou seja, quando envolvem mais de uma das três Forças Armadas brasileiras (Marinha, Exército ou Aeronáutica), a Doutrina de Operações Conjuntas do Ministério da Defesa brasileiro (2020a, p. 51), por exemplo, estabelece como serão distribuídas as seções:

1ª Seção: Pessoal

2ª Seção: Inteligência

3ª Seção: Operações

4ª Seção: Logística e Mobilização

5ª Seção: Planejamento

6ª Seção: Comando e Controle

7ª Seção: *Comunicação Social*

8ª Seção: Operações de Informação

9ª Seção: Assuntos Cíveis

10ª Seção: Administração Financeira

Observa-se que, dentro das macroestruturas que compõem uma operação militar conjunta brasileira, está a Seção de Comunicação Social/Relações Públicas. A Seção de Operações de Informação ocupa uma vaga em separado nessas estruturas.

Sabendo-se que as RP ocupam um lugar central do planejamento de operações militares, é prudente não deixar de mencionar o conceito de diplomacia pública militar proposto por Wallin (2015, p. 2): “*Military communication and relationship building with foreign publics and military audiences for the purpose of achieving a foreign policy objective*”. O autor desenvolveu este conceito ao debruçar-se sobre a realidade das operações e atividades desenvolvidas por militares em apoio a objetivos da política externa. Para ele, todo este arcabouço de tarefas possui, direta ou indiretamente, a intenção de influenciar públicos estrangeiros e, ao mesmo tempo, audiências militares.

Percebendo-se que a informação é a matéria-prima das Relações Públicas (Simões, 1995), em um cenário de conflitos ela ainda ganha mais força e poder. Louw (2003, p. 221) vai ainda mais longe quando afirma que as RP militares podem ser geradoras de informação e imagens, especialmente quando isso for negado por outras vias: “*This has become the basis for the PR-ization of war – the managing of information flows has become central to the conduct of US-led wars*”.

Não há dúvidas, portanto, de que a posse de informação é uma mais-valia, especialmente em um ambiente operativo. É preciso lembrar que as RP desenvolvem seus trabalhos juntos aos públicos de interesse com base nas informações que disponibilizam e que o resultado desse trabalho impacta diretamente na forma pela qual isso tudo é recebido.

Assim, Dimitriu (2011), ao analisar minuciosamente a guerra no Afeganistão, destaca a influência que a transmissão da informação possui na percepção da opinião pública.

*In conflicts of the information age success in the application of force depends less on the outcome of tactical operations on the battlefields but more on how the war’s purpose, course and conduct is viewed by public opinion at home as well as within the theatre of operations* (Dimitriu, 2011, p. 195).

Além do poder dado à informação, o autor também destaca a importância de uma comunicação estratégica nesse cenário. “*The heart of a strategic communication strategy is formed by a strategic narrative, a compelling storyline which can explain events convincingly and from which inferences can be drawn*” (Dimitriu, 2011, p. 195). O autor explica que a comunicação estratégica, entretanto, é um fenômeno “complexo e multifacetado”, pois, apesar dos esforços em

assim fazê-la, tudo gira em torno da percepção dos mais diversos públicos envolvidos.

Louw (2003, p. 211) refere o protagonismo das tropas americanas ao se preocuparem com a questão da comunicação, mas que isto não é um privilégio apenas das nações, e sim dos terroristas também. Como prova disso, o autor relata o atentado ao *World Trade Center*, em 2001. Para além de uma catástrofe, ele defende também ter sido uma ação planejada para ser um evento midiático, pois a escolha pela destruição sincronizada de duas torres, em Nova York, coração da mídia americana, não foi à toa. Por isso, no planejamento de guerras pelo Pentágono, pode-se dizer que há quase um outro em paralelo, chamado de *public relations-ized' warfare*.

Assim, ao encerrar o segundo bloco de revisão teórica, é possível compreender que o *ethos* militar possui particularidades e que as RP têm ganhado cada vez mais importância e atenção. Aliada às demais Capacidades Relacionadas à Informação, as Relações Públicas assumem a posição de *Public Affairs* em determinados contextos militares. Finalmente, ao retomar as discussões realizadas no primeiro capítulo e condensá-las com este segundo bloco de revisão bibliográfica, parece ser oportuno perceber como se dá, na prática, a ética e *práxis* das RP no *ethos* militar, objeto de estudo desta investigação.

## Capítulo 3

### Metodologia de investigação

*Não existem métodos fáceis para resolver problemas difíceis.*

Descartes

#### 3.1 Metodologia de pesquisa

A frase atribuída ao filósofo Descartes, por Leal (2020, p. 6), evidencia o desafio em estabelecer uma metodologia que atenda às necessidades de um problema de pesquisa, especialmente quando envolvem questões complexas, como é o caso da ética, tal qual já defendido nos capítulos anteriores.

Ainda assim, é possível extrair do pensamento do filósofo a importância do método para a produção do conhecimento científico, sem o qual tudo não passaria de senso comum. Complementarmente, a dicotomia ciência *versus* senso comum parece estar deliberada sob o olhar de Silva (2011, p. 2), ao defender que “(...) a única verdade da ciência reside no seu método”. É importante frisar que a autora não está a desmerecer os demais atributos que promovem o engrandecimento cultural como um todo, mas está a valorizar e enaltecer a relevância da metodologia na pesquisa.

Indo por este caminho, é relevante também mencionar a visão de Bloise (2020, p. 106), que parece sintetizar a definição e a importância da metodologia em uma investigação científica.

A metodologia vai organizar a pesquisa, estabelecendo os caminhos a serem seguidos a fim de que se alcancem os objetivos. Ao escolhermos a metodologia, definimos o tipo de pesquisa a ser desenvolvida e como esse trabalho seguirá até sua conclusão: os passos a serem dados, os instrumentos utilizados e a forma como os dados de estudo serão coletados.

Destaca-se o fato de a pesquisa estar enquadrada dentro de uma perspectiva de investigador-*insider*, já que o objeto analisado faz parte da realidade do pesquisador. Isto porque a Marinha do Brasil, instituição foco da investigação, é o ambiente de trabalho do investigador.

Autores como Wall (2006, p. 3) legitimam esse tipo de pesquisa ao considerarem: “*The research community is relatively comfortable with the concept of reflexivity, in which the researcher pauses for a moment to think about how his or her presence, standpoint, or characteristics might have influenced the outcome of the research process*”.

Dentro dessa abordagem, Fleming (2018, p. 312) destaca que o pesquisador-*insider* tende a conhecer a real situação organizacional e, por isso, tem como mais-valia a capacidade de

desenvolver questões de pesquisa que realmente precisam de investigação.

Cunha Filho (2019, pp. 107-108) aponta que o investigador nativo, ou seja, aquele que está inserido habitualmente no ambiente empírico de sua pesquisa, está em um contexto privilegiado e com acesso facilitado a fontes de informação. O autor vai ainda mais longe: para ele, a posição ocupada por um pesquisador nativo é especial por torná-lo apto a compreender o significado e a operacionalização do que está a ser pesquisado.

É importante referir o cuidado ético adicional imposto ao pesquisador *insider*. Cunha Filho (2019, p. 111) enumera que a atenção ao cumprimento das regras institucionais é o primeiro deles. No caso particular da presente investigação, a Marinha do Brasil está em uma posição destacada, já que o mestrado em Gestão Estratégica das Relações Públicas é encarado como uma missão militar, facultando total liberdade na escolha do tema de pesquisa desde que, obviamente, acrescente valor à instituição. Outro cuidado aponta para os entrevistados enquanto voluntários a participarem no estudo, expressando suas opiniões da forma que lhes pareça mais confortável. Também é destacada a importância ética do anonimato como forma de proteção aos entrevistados. Para além disso, “o anonimato empodera os participantes da pesquisa, que sob segredo adquirem maior liberdade para se expressar e emitir opiniões eventualmente desfavoráveis à instituição de que fazem parte” (Cunha Filho, 2019, p. 113). Entretanto, caso seja de interesse do entrevistado em ter seu nome revelado, tal decisão também precisa ser considerada. Ao encontro do anonimato, foram utilizadas declinações de gênero (masculino/feminino) no intuito de evitar que sejam estabelecidas relações indiretas. Finalmente, outro cuidado ético que o pesquisador *insider* precisa ter em mente é que análises oriundas de fontes variadas e oficiais aumentam a riqueza dos dados, além da validade e confiabilidade da pesquisa. Do mesmo modo, as reflexões e discussões dos resultados devem emergir unicamente das fontes consultadas (Cunha Filho, 2019, p. 97).

Ainda nas justificações gerais da metodologia utilizada, é importante fazer referência à palavra *práxis* contida no próprio título da dissertação: “Ética e *práxis* das Relações Públicas no *ethos* militar: um olhar sobre a política de comunicação da Marinha do Brasil”. Se o objeto de estudo que está a ser analisado é a ética na política de comunicação (teoria) e não a prática propriamente dita, como o emprego do conceito *práxis* pode ser defendido? Ora, a postura adotada é compatível com o posicionamento de Kosik (1976, p. 222), em *Dialética do Concreto*, ao defender que “(...) a *práxis* do homem não é atividade prática contraposta à teoria; é determinação da existência humana como *elaboração* da realidade” (ênfase no original). Assim, a *práxis* é a revelação do homem como ser ontocriativo, ou seja, aquele que pode criar a realidade humana e social. Sob o ponto de vista do mesmo autor, a *práxis* pode ser também a

(re)criação de uma realidade, como é o caso da teorização das condutas esperadas para os militares, por meio da política de comunicação institucional. Ainda assim, inevitavelmente, a presente dissertação acaba por desvelar como se dá a prática das RP na Marinha brasileira.

Uma vez elencados aspectos gerais caracterizadores da pesquisa, dar-se-á enfoque ao objeto de estudo propriamente dito. Nesse sentido, de acordo com o propósito da investigação, a pesquisa mista, eminentemente qualitativa, é a que melhor parece se adequar para que a pergunta de partida seja respondida: *A política de comunicação da Marinha do Brasil encontra-se alinhada com os princípios/valores éticos contemporâneos defendidos pelas Relações Públicas?*

De forma a assegurar que a pergunta de partida seja respondida, foram construídos cinco objetivos, descritos pela inicial “O”, enumerados de “1 a 5”:

- O1: Identificar os princípios/valores da ética das RP presentes na política de comunicação da Marinha brasileira;
- O2: Averiguar se os princípios/valores éticos emanados pela *Global Alliance for Public Relations and Communication Management* estão refletidos na política de comunicação da Marinha do Brasil;
- O3: Perceber se existe um paralelo entre princípios/valores do *ethos* militar e a atividade de comunicação da Marinha do Brasil;
- O4: Sistematizar os princípios/valores da ética das RP da Marinha brasileira;
- O5: Contribuir para uma reflexão atual sobre os princípios/valores éticos das RP.

Após a construção dos objetivos, foram criadas hipóteses que serão verificadas posteriormente. Ao contrário da teoria, Hohlfeldt (2008, p. 43) esclarece que as hipóteses não são paradigmas fechados, muito menos acabados. Pelo contrário, é um sistema sempre inacabado, aberto, é sempre uma experiência, um caminho a ser comprovado. Assim como os objetivos, as hipóteses levantadas estão representadas pela inicial “H”, enumeradas de “1 a 3”:

- H1: As RP militares apresentam características específicas deste *ethos*.
- H2: A Marinha do Brasil valoriza aspectos éticos em sua política de comunicação.
- H3: A política de comunicação da Marinha brasileira está alinhada com os princípios/valores contemporâneos defendidos pelas RP.

### **3.2 Investigação qualitativa, quantitativa e mista**

Sobre a abordagem qualitativa de pesquisa nas RP, Daymon & Holoway (2010, p. 6) defendem

que as relações de comunicação são inseparáveis das relações históricas e sociais e, por isso, a pesquisa qualitativa é a que melhor consegue realizar essa contextualização. Com isso, a pesquisa qualitativa está ligada a uma visão de mundo mais interpretativa, especialmente ao explorar as relações de significado e comunicação e a construção da realidade social a partir de diferentes pontos de vista. (Daymon & Holoway, 2010, p. 16). Da mesma forma, os autores também pontuam que na abordagem qualitativa a amostra tende a ser pequena e o estudo limitado. Além disso, o conhecimento gerado a partir dela é sempre provisório, não absoluto (Daymon & Holoway, 2010, p. 13).

Minayo (2021, p. 529) destaca que a investigação qualitativa reside no caráter único dos sujeitos participantes, sendo conformada na intersubjetividade, ou seja, ela deve ser entendida por meio da singularidade da pessoa, na universalidade humana e, conseqüentemente, na reflexividade de suas ações. Se a preocupação for apenas utilizar um instrumento de entrevista adequado, a investigação recai no tecnicismo e não garante a ética da pesquisa qualitativa (Minayo, 2021). O ponto fulcral é primar pelo respeito da singularidade de cada entrevistado, que, em outras palavras, significa que o respeito pelo entrevistado é sempre preponderante.

Finalmente, a autora defende que pesquisa qualitativa está intimamente ligada às necessidades e objetivos de uma sociedade inclusiva e democrática, já que integra a universalidade humana, compartilha pontos fracos e fortes e exclui a ideia de uma verdade essencial e absoluta (Minayo, 2021, p. 536). Assim, a pesquisa eminentemente qualitativa, com todas as suas especificidades, parece ser a que mais se coaduna com a complexidade de uma investigação sobre ética.

A pesquisa quantitativa, por sua vez, está à procura de explicações causais, orientada diretamente para resultados e não prioriza o contexto. Além de apresentar um foco mais estreito e escasso, a abordagem quantitativa delimita o envolvimento do pesquisador com os participantes. Apesar de ser mais “fria” e “distante”, este tipo de abordagem permite estabelecer relações de causa e efeito entre as variáveis encontradas (Daymon & Holoway, 2010, p. 13). No caso deste estudo, por exemplo, detectar quais os temas mais recorrentes e os menos abordados, durante a análise.

É importante pontuar que não existe qualquer hierarquia entre os dois tipos de pesquisa. Punch (2000, p. 5) defende que nenhuma das abordagens é melhor que a outra. Ambas são necessárias e possuem pontos fortes e fracos, que podem ser combinados. O autor também salienta que a abordagem vai depender da pergunta que está sendo feita. Assim, questões quantitativas exigem métodos e dados quantitativos para respondê-las, enquanto questões qualitativas requerem métodos e dados qualitativos.

Entretanto, para o que se objetiva ao término desta investigação, é uma abordagem

eminentemente qualitativa que oferecerá as ferramentas mais apropriadas para a análise a ser realizada, uma vez que os dados a serem buscados parecem não se tornar tão elucidativos se forem colocados apenas sob um prisma quantificador. O aspecto quantitativo será utilizado para calcular o número de repetições que um tema apresenta ao longo da análise e, por consequência, a sua frequência.

A combinação mista dos métodos qualitativos e quantitativos é defendida por Daymon & Holoway (2010, p. 357) quando há a necessidade de superar as limitações impostas apenas por um método, ou seja, neste estudo, se o olhar quantitativo não fosse empregado, não poderia ser atribuída uma frequência das menções das categorias ao longo das entrevistas e documento analisado.

A escassez e a complexidade do tema “ética nas RP” estão sendo exaustivamente mencionadas desde os capítulos iniciais e, por isso, é importante destacar as necessidades de um estudo teórico desta matéria. Uma investigação realizada por Adams (2015) fez uso de uma metodologia mista para estudo nas RP, ao utilizar método quantitativo de levantamento, bem como o método qualitativo de análise do discurso.

### **3.3 O Estudo de Caso**

Apesar que haver diferentes pontos de vista sobre o surgimento dos estudos de caso, Goldenberg (2011, p. 33) aponta que esse tipo de investigação teve início na área da medicina e da psicologia quando eram realizadas análises minuciosas e detalhadas de um caso individual para que se pudesse explicar a dinâmica e a patologia de uma determinada doença. De acordo com a autora, o sucesso dessa modalidade de pesquisa passou a ser usada como base para a aquisição de conhecimento sobre um determinado fenômeno a partir da exploração intensa de um único caso. Assim, esse tipo de pesquisa passou a ser utilizado em diferentes modalidades, nas diversas áreas de investigação, e tornou-se uma das principais ferramentas de investigação contemporânea.

Nesse contexto, sabendo-se que a parte empírica da pesquisa está ao abrigo de uma análise mista, a abordagem metodológica utilizada é estudo de caso. É relevante mencionar Yin (2001, p. 33) ao defender que a escolha por um estudo de caso é indicada para uma investigação empírica dentro de um contexto real e que aborda um fenômeno contemporâneo. É o caso desta pesquisa, que aborda a política de comunicação da Marinha do Brasil sob as lentes da ética das RP. Para além disso, outra característica apontada pelo autor como virtude do estudo de caso reside no fato de ser a abordagem escolhida quando há dificuldade em estabelecer os limites entre o fenômeno e o contexto abordado. É justamente neste cruzamento que a investigação está

inserida: a questão ética constitui-se como um fenômeno contemporâneo no *ethos* militar, que, como já defendido, apresenta uma dinâmica própria com características muito singulares, inclusive com aspectos éticos muito particulares.

Para Denzin & Lincoln (2000, p. 603) um estudo de caso é apropriado para o estudo de um fenômeno sobre o qual possa coletar todas as informações possíveis a seu respeito, assim como rastrear os processos nele realizados, através de uma ampla pesquisa. Para os autores, a principal fonte de dados no estudo de caso é a pesquisa documental e, em segundo lugar, a entrevista com informantes. Nesta investigação, a fonte de dados será exatamente a mencionada pelos autores: a pesquisa documental, no Manual de Comunicação Social da Marinha, expoente da política de comunicação da Força Armada, seguida de entrevista com os principais autores da elaboração dessa política.

Assim, para compor o estudo de caso na Marinha brasileira, as fontes de informação são oriundas, basicamente, de três componentes: o referencial bibliográfico, que dará os suportes necessários para que se compreenda o fenômeno, e as duas técnicas de coleta de dados mais importantes em um estudo de caso (Denzin & Lincoln, 2000): a análise documental e as entrevistas.

### **3.3.1 Revisão de literatura**

A revisão de literatura é responsável pelo caminho que será pavimentado para que se encontrem respostas para a questão de partida da investigação. Pizzani et al. (2012, p. 54) enumeram uma série de objetivos para a revisão de literatura, tais como proporcionar aprendizado sobre alguma área de conhecimento, facilitar a aplicação de métodos e técnicas a serem implementados na fase empírica da investigação, oferecer subsídios gerais para a introdução, bibliografia e, finalmente, para a discussão do trabalho científico.

Bento (2012, p. 1) defende que, durante uma análise bibliográfica, é possível encontrar o que já foi publicado sobre o tema. Assim, a revisão da literatura é indispensável para definir bem o problema da investigação e também para obter um espectro mais preciso sobre o estado atual dos conhecimentos. Ainda nesse ínterim, é possível identificar lacunas e de que forma a abordagem pretendida pode contribuir para o desenvolvimento do conhecimento.

Esta dissertação obedeceu às fases da pesquisa propostas por Souza & Diesel (2008, p. 45): fase preliminar e fase definitiva. Sob orientação, durante a fase preliminar houve uma familiarização do pesquisador com as obras publicadas sobre o tema e a avaliação da conveniência ou não de utilizar determinada bibliografia. Logo, foi identificado o tema, efetuado o reconhecimento das

obras que abordam o assunto, a localização das obras e uma leitura preliminar. Já na fase definitiva foi possível localizar, escolher, ler e sistematizar as ideias apresentadas. Nesta etapa foram realizadas leituras, análises, interpretações e conexões entre todas as obras escolhidas.

As grandes inspirações teóricas consultadas para esta dissertação são provenientes da área disciplinar das Relações Públicas, mas outras áreas também foram consultadas de forma a dar o embasamento teórico necessário, especialmente da Filosofia, por apresentar as origens do conceito da ética e seus desdobramentos. Além disso, áreas como a Sociologia também deram o embasamento, sobretudo ligado ao *ethos* militar, já que foram identificados trabalhos que se dedicaram a investigar exatamente esse grupo social.

### **3.3.2 Análise documental**

As Ciências Sociais valeram-se desde sempre da análise de documentos como referência para estudos em sociedade. Como explica a própria denominação, trata-se de uma análise de documentos para determinado fim (Moreira, 2009). De acordo com a autora, no caso da pesquisa científica, essa análise pode ser enxergada como método e técnica simultaneamente: “Método porque pressupõe o ângulo escolhido como base de uma investigação. Técnica porque é um recurso que complementa outras formas de obtenção de dados, como a entrevista e o questionário” (Moreira, 2009, p. 272).

Sá-Silva et al. (2009, p. 6) advertem que não se deve confundir a pesquisa documental com a pesquisa bibliográfica, embora possuam pontos semelhantes. A natureza das fontes é o grande diferenciador entre os dois tipos de pesquisa: enquanto a bibliográfica está ligada às contribuições de diversos autores sobre o tema, a pesquisa documental utiliza-se de materiais que, em tese, ainda não passaram por um tratamento analítico, como é o caso do Manual de Comunicação Social da Marinha do Brasil. De acordo com os autores, a análise documental é tão importante que, muitas vezes, pode ser considerada o principal caminho para a concretização da investigação.

Daymon & Holloway (2010) pontuam que a análise em documentos é essencial por permitir acompanhar o histórico e até a reconstrução de processos passados não abrangidos por uma abordagem quantitativa ou até por meio de entrevistas e inquéritos. A análise também possui a vantagem de compreender alguns processos de forma mais embasada, porque “(...) enables you to identify the factors that over time have led to particular decisions or courses of action” (Daymon & Holloway, 2010, p. 278).

Junior et al. (2021, p. 44) salientam que, em uma investigação que utiliza a análise de

documentos, é importante ter em mente três aspectos: a escolha dos documentos; como será o acesso a eles; e como será a sua análise. Dessa forma, ao escolher o documento que será analisado, deve manter-se o foco em um determinado ponto de estudo, de forma a não alargar a gama de análise, mas entender em profundidade a mensagem e os dados que estão sendo disponibilizados. Nesta investigação, o documento será analisado a partir de uma lupa com finalidade de rastrear elementos ligados especificamente à ética.

Logo, nesta investigação, optou-se por realizar a análise documental da doutrina mais robusta e completa que rege a política de comunicação da Marinha<sup>8</sup>: O Manual de Comunicação Social da Marinha.

### **3.3.3 Amostra e entrevistas**

Um ponto fundamental a ser considerado em uma investigação científica é quem serão os participantes da amostra. De acordo com Duarte (2002, p. 141), a seleção de sujeitos a serem entrevistados em uma abordagem qualitativa é algo primordial, já que isso interfere diretamente nas informações a serem recolhidas. Torna-se importante ter em mente a descrição e a delimitação da população de base, como também o grau de representatividade no grupo social em estudo.

Fraser & Gondim (2004, p. 147) enfatizam que a aleatoriedade e a preocupação com o número de entrevistados em uma abordagem qualitativa são irrelevantes. Mais importante é perceber se os entrevistados serão capazes de agregar valor para a compreensão do tema em questão. As autoras defendem que, em um ambiente social específico, é possível perceber que a diversidade de respostas se torna limitada porque, a partir de um determinado número de entrevistas, observa-se um “esgotamento das respostas”. Assim, as informações tendem a ficar repetidas e não oferecem ganhos qualitativos adicionais que possam ajudar na elucidação do problema de pesquisa. As pessoas que vivem no mesmo ambiente social, a partir de certo ponto tendem a reproduzir disposições semelhantes. Por isso, a fala de alguns indivíduos de um grupo pode ser considerada representativa de uma grande parte desse mesmo grupo, desde que estejam inseridos em um contexto específico (Fraser & Gondim, 2004, p. 148).

Cabe referir que os militares da área de Comunicação Social que foram designados para auxiliar na redação/revisão das normas é pequeno. No caso da edição de 2006 do Manual, por exemplo, apenas dois oficiais participaram da redação. Por esse motivo, foram selecionados militares de

---

<sup>8</sup> A apresentação detalhada dos documentos que tratam sobre a política de comunicação social da Marinha estão pomenorizadas no próximo capítulo: “Estudo de Caso: a Marinha do Brasil”.

Comunicação Social que participaram da redação da revisão do Manual ocorrida em 2018, que envolveu um número bem maior de militares<sup>9</sup>. Portanto, a amostra seria mais ampla e heterogênea.

Ainda assim, critérios mais fragmentados de seleção para a amostra a ser entrevistada são importantes de serem pontuados. Aires (2011, p. 40), ao abordar amostras em diversas pesquisas, defende que a seleção deve combinar aspectos mínimos de homogeneidade, de forma a garantir a “simetria da relação” entre os falantes, assim como os elementos de heterogeneidade para assegurar a “diferença necessária” em todo o processo de comunicação.

Neste sentido, para a seleção dos possíveis entrevistados, os critérios de homogeneidade considerados foram:

- Ser Oficial de Comunicação Social da Marinha do Brasil;
- Ter a formação universitária em Comunicação Social;
- Trabalhar ou já ter trabalhado no Centro de Comunicação Social da Marinha; e
- Ter participado do grupo de trabalho para a redação/revisão do Manual de Comunicação Social da Marinha no ano de 2018.

Da mesma forma, de modo a garantir o mínimo de heterogeneidade, recorreu-se à escolha por diferentes círculos hierárquicos, uma das maiores marcas da constituição do *ethos* militar<sup>10</sup>:

- Um representante do círculo de oficiais superiores;
- Um representante do círculo de oficiais intermediários; e
- Um representante do círculo de oficiais subalternos.

É importante mencionar que os participantes da entrevista devem ser tratados de forma eticamente responsável, conforme pontua Schreier (2012, p. 23). Não podem ser ocultadas informações dos participantes, nem devem ser induzidos para que seja dito mais do que se sentem à vontade.

Inicialmente, será dado um breve contexto sobre o que está a ser investigado; explicado quais são os objetivos da pesquisa; e solicitada a assinatura de um Termo de Consentimento para que a entrevista possa ser gravada e posteriormente transcrita e utilizada para fins acadêmicos. Ressalta-se que, para fins de preservação do anonimato, os termos não serão anexados a esta dissertação. As entrevistas foram realizadas por telefone, já que os entrevistados estavam no Brasil. O anonimato também será preservado. Como técnica complementar, nomes citados

---

<sup>9</sup> As demais justificações para a escolha do Manual de Comunicação Social revisto em 2018 estão no “Capítulo 5: Apresentação dos resultados”.

<sup>10</sup> A descrição destes círculos e outras informações importantes estão pormenorizadas no “Capítulo 4: Estudo de caso: a Marinha do Brasil”.

também não serão referidos e os participantes serão identificados pelas iniciais de Oficial de Comunicação Social (OCS), enumerados de “1 a 3” (OCS 1, OCS 2 e OCS 3), sem guardar qualquer relação com a antiguidade de cada um. Desse modo, definidas as amostras e o *modus operandi* sobre como as informações necessárias para a investigação serão captadas, passa-se para a entrevista propriamente dita.

É importante pontuar que, seguramente, uma das técnicas mais conhecidas e utilizadas para a recolha de informações em um universo empírico é a entrevista. Batista et al. (2017, p. 24) relatam que pesquisadores utilizam a entrevista para obter dados objetivos e subjetivos a partir de uma interação entre duas ou mais pessoas. A principal característica da entrevista é ser um diálogo assimétrico, já que o pesquisador está em busca de dados e o entrevistado encontra-se na posição de fonte de informações.

Goldenberg (2011, p. 88) relaciona diversas vantagens da utilização de entrevistas em comparação a outras modalidades: as pessoas têm uma natural motivação para falar mais do que para escrever; oferece maior flexibilidade para que se obtenha a resposta desejada; permite maior profundidade do tema; além de ser o instrumento mais adequado para tratar de assuntos complexos.

Relativamente à estrutura das entrevistas, Tracy (2019, pp. 157-158) defende existirem dois principais tipos: a entrevista estruturada e a semiestruturada. Na entrevista estruturada, é formulada uma lista de perguntas feitas na mesma ordem para todos os participantes, geralmente indicada para grandes amostras. Também é vulgar encontrar perguntas com número limitado de respostas, como “às vezes”, “sempre” ou “nunca”. As entrevistas semiestruturadas, entretanto, são mais flexíveis e encorajam mais os participantes a darem seus pontos de vista, já que estimulam a discussão. Para isso, é necessária uma lista com tópicos ou perguntas que não podem faltar, mas muitas outras questões podem ser exploradas.

Desse modo, a opção pela entrevista individual semiestruturada neste trabalho reside no fato de poder recolher os dados de forma semelhante, mas ainda assim com a liberdade de explorar temas e nuances que não estavam no roteiro e podem surgir durante a conversação. De acordo com Daymon & Holloway (2010, p. 225), o guião de entrevista feito previamente dá a garantia de coleta de dados similares a todos os inquiridos e também “(...) *ensures that you collect similar types of data from all informants. In this way, you save time and the ‘dross rate’ (the material that is of less relevance to your agenda) is lower*”.

O guião (ver apêndice A) foi elaborado com quatro seções principais: a primeira parte corresponde à identificação geral, de modo a ratificar o entrevistado a estar apto para ser

respondente, dentro dos critérios de homogeneidade e heterogeneidade; a segunda diz respeito às questões relativamente às RP dentro do universo militar (perguntas aproximativas); na terceira parte estão questões que abordam como foi a construção do Manual e, finalmente, na quarta parte, aspectos éticos definidos na categorização. Caso o entrevistado aborde anteriormente algum desses itens, a questão não é feita pelo entrevistador.

As questões que estão referidas no guião são oriundas da revisão bibliográfica realizada para esta dissertação. Assim, todas as questões estão devidamente embasadas teoricamente, seja através do pensamento dos autores, seja através dos princípios do código de ética da GA.

Dentro de todo o contexto supracitado, foram realizadas as seguintes ações:

- No dia 31 de maio de 2022 foi realizado um pré-teste com um oficial da Marinha do Brasil, que não pertence à amostra selecionada, percorrendo todo o roteiro do guião de entrevistas. O objetivo foi assegurar que as perguntas estivessem suficientemente claras. Yin (2009, p. 92) argumenta que o pré-teste é uma espécie de “ensaio geral formal”, onde o “plano de recolha de dados é usado como o plano final o mais fielmente possível”. O resultado foi dentro do esperado e as perguntas não deixaram margens a obscuridades ou ambiguidades.
- No dia 02 de junho de 2022 foi realizada a primeira entrevista, que resultou em 40 minutos de material transcrito (Apêndice D).
- No dia 03 de junho de 2022 foi realizada a segunda entrevista, que rendeu 67 minutos de conversa (Apêndice D).
- No dia 17 de junho de 2022 foi realizada a terceira entrevista, totalizando 44 minutos de conversa. (Apêndice D).
- Após a gravação das entrevistas, procedeu-se à transcrição das mesmas.

Pensando à frente, na forma pela qual o material coletado por categorização de temas será analisado, Duarte (2004, p. 221) argumenta que as entrevistas podem ser realizadas após a escolha dessas categorias, pois estas poderão ser direcionadas e integradas de forma a atender os requisitos que estão a ser investigados. Em outras palavras, podem realizar-se perguntas tendo como ponto de partida as categorias previamente selecionadas. Por esse motivo, o guião foi construído após o estabelecimento das categorias a serem estudadas.

### 3.4 Análise de conteúdo

A análise de conteúdo é proveniente da análise documental e da análise das entrevistas por meio da categorização de temas. Antes mesmo de tratar sobre a categorização, importa mencionar que, nesta investigação, foram obedecidas as três etapas cronológicas propostas por Bardin (2011, p. 124):

- a) Pré-análise: esta primeira fase está ligada à seleção dos materiais a serem submetidos à análise, a formulação dos objetivos e das hipóteses e dos indicadores. Nesta etapa foi escolhido o documento mais representativo da política de comunicação da Marinha do Brasil e também escolhidas as fontes de informação que dariam entrevista.
- b) Exploração do material: é a fase mais longa e consiste na operacionalização da codificação, decomposição e enumeração a partir das regras já formuladas. Essa fase pode ser realizada manualmente ou por operações efetuadas por *softwares*. Nesta dissertação, ainda que demandasse mais tempo para a recolha dos dados, optou-se por realizar essa fase de forma manual<sup>11</sup>.
- c) Tratamento dos dados obtidos: os dados foram tratados de forma a serem significativos e válidos, nos quais é permitido estabelecer quadros, diagramas, figuras e modelos que elucidem as informações fornecidas pela análise. Os dados foram dispostos em tabelas e com indicações rápidas sobre como encontrá-los no documento (capítulo, página e linha). (Apêndice C).

O material coletado proveniente dos documentos e das entrevistas passou, então, por uma análise de conteúdo para atender os objetivos da pesquisa. (Apêndices C e E). Carlomagno & Rocha (2016, p. 173) recordam que a análise de conteúdo foi desenvolvida durante a Segunda Guerra Mundial, sob coordenação de Harold Lasswell, pelo Congresso americano, mais precisamente pela *Divisão experimental para o estudo de comunicações em tempos de guerra*. À época, o objetivo era tentar perceber os argumentos utilizados pelas forças inimigas nos conteúdos por eles divulgados. Mais tarde passou a ser implementado no meio acadêmico, sobretudo em estudos de comunicação.

Sampaio & Lycarião (2021, p. 17) propõem uma definição de análise de conteúdo contemporânea, já que a crítica deles reside no fato de muitos autores encararem esse tipo de

---

<sup>11</sup> dos Santos (2022, p. 54) defende que o uso de *softwares* na análise de conteúdo permite uma ampla interpretação dos dados, torna mais clara a visualização das relações entre esses conjuntos, de modo a aumentar a velocidade, a eficiência e a transparência dos resultados. Por outro lado, pode gerar um excesso de codificações que deixa o pesquisador confuso com tantos dados e longe do contexto original, o que dificulta o gerenciamento da análise, mudando o foco da pesquisa. Os autores também pontuam como desvantagem a mecanização da análise, desconsiderando o processo interpretativo, e também a restrição quanto ao tipo de texto permitido.

metodologia sob o olhar eminentemente quantitativo.

Análise de conteúdo é uma técnica de pesquisa científica baseada em procedimentos sistemáticos, intersubjetivamente validados e públicos para criar inferências válidas sobre determinados conteúdos verbais, visuais ou escritos, buscando descrever, quantificar ou interpretar certo fenômeno em termos de seus significados, intenções, consequências ou contextos.

Grodal et al. (2021, p. 1) defendem que a análise de conteúdo está centrada na categorização: “*Qualitative analysis is, at its core, a categorization process*”. Os autores explicam que o movimento dos dados em uma categorização necessita ser um processo ativo, reflexivo e explícito a partir dos *insights* que geram essas categorias. Assim, é pela transparência na definição de categorias que está o rigor científico exigido em uma abordagem qualitativa.

Embora a análise de conteúdo não necessite ser realizada obrigatoriamente pela categorização, Bardin (2011) afirma que é deste modo que se estabelecem a maioria dos procedimentos e, além de ser a forma de análise mais tradicional, é ainda a mais utilizada. Nesse sentido, a opção escolhida foi a “análise categorial temática”, pois é “rápida e eficaz” (Bardin, 2011, p. 153).

Os elementos linguísticos captados na análise são palavras ou frases que atendam à semântica do tema. Bardin (2011, p. 36) destaca que, quando houver dúvida ou ambiguidade, existe a necessidade de recolha de unidades de contexto superiores à unidade de codificação, ou seja, mais palavras ou até frases que elucidem a ideia apresentada no material analisado. O objetivo de fracionar um conteúdo em partes menores tem por meta a realização de uma representação simplificada de dados brutos.

Para ilustrar como a análise foi realizada, na prática, com base em Bardin (2011, p. 36), cita-se o caso do tema “privacidade”. Quando o elemento atende ao requisito linguístico, apenas essa unidade é catalogada: (“*privacidade*”, capítulo 12, página 24, linha 14). Entretanto, às vezes é necessário um recorte maior para que seja compatível com a categoria analisada: (“Não torne públicas mensagens de caráter pessoal ou privado, principalmente, sem a permissão do seu interlocutor”, capítulo 12, página 23, linhas 15 e 16).

Para que o processo de categorização seja realizado da melhor forma possível, foram obedecidas certas regras que orientam como uma análise de conteúdo deve ser feita. Bardin (2011, pp. 149-150) enumera, pelo menos, cinco qualidades que caracterizam um bom conjunto de categorias, a saber:

- Exclusão mútua: um mesmo elemento não pode existir em mais de uma divisão;
- Homogeneidade: um único princípio de classificação deve comandar a organização;
- Pertinência: quando pertence ao quadro teórico definido;
- Objetividade e fidelidade: a codificação deve acontecer da mesma maneira para todos os

elementos, ainda que submetidos a várias análises;

- Produtividade: um conjunto de categorias é produtivo se oferecer resultados que podem ser explorados.

Cabe lembrar que autores como Rocha et al. (2011, pp. 18-19) defendem que a unidade de registro não pode ser pequena demais, para que não contenha nela mesma o significado do tema, nem grande demais para que não abrigue mais de um tema. Os autores, ao discorrerem sobre a metodologia de análise de conteúdo, defendem que há dois tipos possíveis de categorização: *a posteriori* e *a priori*, depois e antes da análise de conteúdo, respectivamente.

As unidades de registro escolhidas para este trabalho vão ao encontro da categorização *a priori* ou *apriorística*, na qual se estabelece, antecipadamente, como eixo orientador de análise, um modelo que seja supostamente representativo do fenômeno. Dentro dessa mesma perspectiva, releva mencionar que autores como Schreier (2012, p. 25) atribuem nomes diferentes, tendo como parâmetro o mesmo conceito: a autora utiliza *data-driven* para as categorias construídas após o recolhimento do material e *concept-driven* para as categorizações que emergem de conhecimentos adquiridos anteriormente, por meio da lógica ou de teorias.

No caso desta investigação, as escolhas das categorias de análise resultaram de uma adaptação dos princípios orientadores e da prática profissional emanados da GA, ou seja, *data-driven*. Foi imprescindível levar em consideração que os princípios da GA são relativos a um “código de ética”, enquanto o documento analisado é uma política de comunicação. Por esse motivo optou-se por atribuir apenas a categoria profissionalismo nos princípios da prática (tabela 8, a seguir).

Ainda relativamente à criação de categorias de análise, convém referir que a GA não conceitua cada um dos princípios. Por esse motivo, foi realizada uma releitura dos princípios norteadores e da prática profissional da GA, sendo necessário buscar suportes teóricos que pudessem oferecer parâmetros mínimos para que a categorização fosse viável. Por exemplo, a categoria “liberdade” é descrita a partir da definição observada na Constituição de países democráticos, como Brasil e Portugal, além do contido na Declaração Universal dos Direitos Humanos, e assim sucessivamente. O apêndice B apresenta uma tabela que contém as categorias utilizadas e uma breve descrição referenciada sobre o que está a ser considerado em cada uma delas.

Ao serem escolhidos os princípios da GA como o “norte” da análise, é a partir deles que o componente empírico será discutido. Assim, “os construtos ou as categorias componentes do modelo selecionado tornam-se as bases teóricas de explicação desse objeto por meio do cruzamento entre a(s) variável(eis) dependente(s) do estudo e as referidas categorias do modelo” (Rocha et al., 2011. p. 20).

Dentro de cada uma dessas grandes categorias foram elencadas subcategorias que possam pormenorizar e facilitar o trabalho de análise previsto para a etapa de exploração do material, conforme a tabela a seguir.

Tabela 8  
**Categorias de análise de conteúdo**

| <b>Princípios da <i>Global Alliance</i></b> |  | <b>Categoria a ser analisada</b> |
|---|--|----------------------------------|
| Princípios orientadores                     | Trabalhar para o interesse público                                     | <b>Interesse público</b>         |
|   | Obediência às leis e respeito pela diversidade e pelos costumes locais | <b>Diversidade</b>               |
|   | Liberdade de expressão   | <b>Liberdade</b>                 |
|   | Liberdade de reunião   |                                  |
|   | Liberdade de imprensa  |                                  |
|   | Honestidade, verdade e comunicação baseada em fatos                    | <b>Verdade</b>                   |
|   | Integridade  | <b>Integridade</b>               |
|   | Transparência e divulgação   | <b>Transparência</b>             |
|   | Privacidade  | <b>Privacidade</b>               |
| Princípios da prática profissional          | Comprometer-se com o aperfeiçoamento profissional contínuo             | <b>Profissionalismo</b>          |
|   | Evitar conflitos de interesse  |                                  |
|   | Advogar pela profissão   |                                  |
|   | Lidar com os públicos com justiça e respeito                           |                                  |
|   | Não garantir resultados além da capacidade                             |                                  |
|   | Comportar-se de forma a engrandecer a profissão                        |                                  |
|   | Atuar com profissionalismo   |                                  |

Fonte: Elaboração própria com base no *Code of Ethics* da *Global Alliance for Public Relations and Communication Management* (2022).

A base de dados analisada provém, portanto, do documento mais expressivo da política de comunicação da Marinha brasileira e de depoimentos das pessoas diretamente ligadas ao objeto de estudo, ou seja, que participaram ativamente da construção do Manual.

Portanto, ao término das análises, é possível refletir se a política de comunicação da Marinha do

Brasil está consoante com os valores contemporâneos perseguidos pelas RP, estabelecidos por uma aliança global internacional.

## Capítulo 4

### Estudo de Caso: a Marinha do Brasil

*Honra é a força que nos impele a prestigiar nossa personalidade. É o sentimento avançado do nosso patrimônio moral, um misto de brio e de valor. Ela exige a posse da perfeita compreensão do que é justo, nobre e respeitável, para elevação da nossa dignidade; a bravura para desafrontar perigos de toda ordem, na defesa da verdade, do direito e da justiça.*

Joaquim Marques Lisboa – Patrono da Marinha

#### 4.1 As Forças Armadas Brasileiras: o caso da Marinha do Brasil

As Forças Armadas brasileiras são instituições previstas na Constituição da República do Brasil de 1988, no Capítulo II, Artigo 142, que estipula os elementos constitutivos, a forma de organização e a destinação delas.

As Forças Armadas, constituídas pela Marinha, pelo Exército e pela Aeronáutica, são instituições nacionais permanentes e regulares, organizadas com base na hierarquia e na disciplina, sob a autoridade suprema do Presidente da República, e destinam-se à defesa da Pátria, à garantia dos poderes constitucionais e, por iniciativa de qualquer destes, da lei e da ordem (Constituição da República Federativa do Brasil, 1988).

Mais à frente, ainda sob o abrigo do Artigo 142, o terceiro parágrafo oferece uma rápida definição de seus membros constituintes, designando-os como “militares”. Também dentro deste capítulo há uma série de caracterizações dos militares, das quais pode destacar-se a proibição de sindicalização e greve, além da filiação em partidos políticos.

O Estatuto dos Militares<sup>12</sup> é a lei que “regula a situação, obrigações, deveres, direitos e prerrogativas dos membros das Forças Armadas”. As Seções I e II, do Capítulo I, do Título II, destinam-se a tratar do valor e da ética militar, respectivamente. Entre as manifestações essenciais do valor militar destaca-se o aprimoramento técnico-profissional. Também são descritos como valores o patriotismo, o civismo, a fé na missão das FA, o espírito de corpo e o amor à profissão das armas.

Relativamente à ética militar, estão previstas uma “conduta moral e profissional irrepreensíveis”, mais detalhadamente descritas em dezenove itens, dos quais se destacam:

- I - amar a verdade e a responsabilidade como fundamento de dignidade pessoal;
- II - exercer, com autoridade, eficiência e probidade, as funções que lhe couberem em decorrência do cargo;
- III - respeitar a dignidade da pessoa humana;

---

<sup>12</sup> Lei brasileira n.º 6.880, de 9 de dezembro de 1980.

VI - zelar pelo preparo próprio, moral, intelectual e físico e, também, pelo dos subordinados, tendo em vista o cumprimento da missão comum; (...)

X - abster-se de tratar, fora do âmbito apropriado, de matéria sigilosa de qualquer natureza; (...)

Após um breve panorama sobre as Forças Armadas brasileiras, passa-se agora a observar de forma mais atenta o objeto de estudo desta dissertação, a Marinha do Brasil.

Inicialmente, importa referir que o marco inicial para a criação da Marinha brasileira remonta a 28 de julho de 1736. Nesta data, por alvará, D. João V, rei de Portugal, criou a Secretaria de Estado dos Negócios da Marinha e Domínios Ultramarinos (Ministério da Defesa, 2020b). Foi por meio deste órgão que houve a administração de recursos materiais e humanos necessários à criação de uma Marinha de Guerra. Assim, a força naval brasileira tornou-se a primeira das Forças Armadas (mais antiga), seguindo-se pela criação do Exército Brasileiro e, por último, pela Força Aérea Brasileira.

De acordo com a página oficial na internet, a última atualização da missão<sup>13</sup> da Marinha foi realizada em 2016 e teve como doutrinas norteadoras a Constituição brasileira e a Lei Complementar brasileira n.º 97/99, que trata das normas gerais para a organização, o preparo e o emprego das Forças Armadas.

Preparar e empregar o Poder Naval, a fim de contribuir para a Defesa da Pátria; para a garantia dos poderes constitucionais e, por iniciativa de qualquer destes, da lei e da ordem; para o cumprimento das atribuições subsidiárias previstas em Lei; e para o apoio à Política Externa (Marinha do Brasil, 2022).

Relativamente à visão de futuro da instituição, destaca-se que ela traduz, de forma geral, a condição que a instituição está pretendendo projetar e também é o que impulsiona a Força Armada na concretização de seus objetivos.

A Marinha do Brasil será uma Força moderna, aprestada e motivada, com alto grau de independência tecnológica, de dimensão compatível com a estatura político-estratégica do Brasil no cenário internacional, capaz de contribuir para a defesa da Pátria e salvaguarda dos interesses nacionais, no mar e em águas interiores, em sintonia com os anseios da sociedade (Marinha do Brasil, 2022).

Para que se tenha uma ideia da dimensão da Marinha, hoje o efetivo é composto por cerca de 80 mil militares e civis divididos por todo o território brasileiro, que servem nas 311 organizações militares espalhadas pelo país (Livro Branco de Defesa, 2020). Para que a administração naval seja feita da forma mais resolutiva, a Marinha dividiu o Brasil em nove regiões, chamadas de Distritos Navais, que são compostas por um ou mais estados (o anexo B apresenta a estrutura nacional da Força Armada).

---

<sup>13</sup> “Missão e Visão de Futuro”. Marinha do Brasil. Ministério da Defesa. Recuperado de <https://www.marinha.mil.br/content/missao-e-visao-de-futuro-da-marinha>.



**Figura 4:** Os Distritos Navais da Marinha do Brasil.

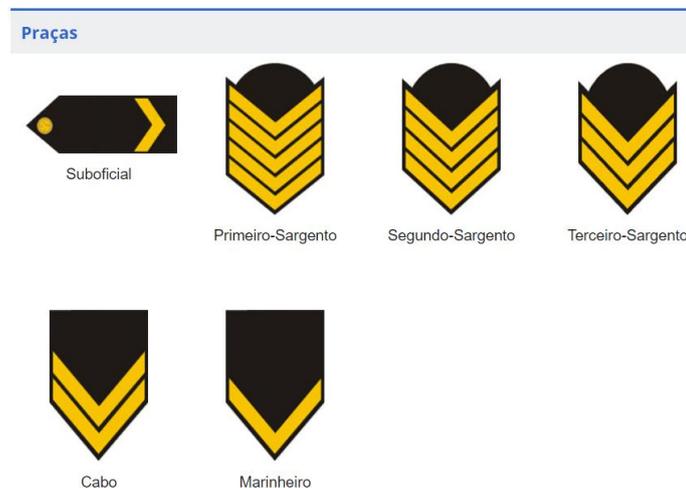
Fonte: Adaptado do Livro Branco de Defesa (2020, p. 58).

- 1° Distrito Naval – É composto pelos estados do Rio de Janeiro, Espírito Santo e sudeste de Minas Gerais. Ele é o Distrito sede da Marinha do Brasil.
- 2° Distrito Naval – Os estados que fazem parte do 2° DN são: Bahia, Sergipe, norte e sudoeste de Minas Gerais.
- 3° Distrito Naval – Ceará, Rio Grande do Norte, Paraíba, Pernambuco e Alagoas.
- 4° Distrito Naval – Formado por Amapá, Pará, Maranhão e Piauí.
- 5° Distrito Naval – Rio Grande do Sul e Santa Catarina.
- 6° Distrito Naval – Mato Grosso e Mato Grosso do Sul.
- 7° Distrito Naval – Tocantins, Goiás e Distrito Federal.
- 8° Distrito Naval – É composto por São Paulo, Paraná e sul de Minas Gerais.
- 9° Distrito Naval – Esse DN é formado pelos Estados de Roraima, Acre, Amazonas e Rondônia.

Os militares que compõem a Marinha do Brasil são divididos em postos ou graduações. Enquanto o posto é o grau hierárquico dos oficiais, a graduação é o grau hierárquico das praças. Assim, de forma a nenhum militar ocupar o mesmo “lugar”, a precedência entre militares da ativa é assegurada pela antiguidade no posto ou graduação. Essa “antiguidade” em cada posto ou graduação deve ser contada a partir da data da assinatura do ato da respectiva nomeação, promoção, declaração ou incorporação (Marinha do Brasil, 2022).



**Figura 5:** Postos dos oficiais da Marinha do Brasil.  
Fonte: Adaptado de Marinha do Brasil (2022).



**Figura 6:** Graduação das praças da Marinha do Brasil.  
Fonte: Adaptado de Marinha do Brasil (2022).

Conforme observado na figura anterior, no caso dos oficiais há os círculos de oficiais-gerais, oficiais superiores, oficiais intermediários e oficiais subalternos. Relativamente aos militares componentes da área de Comunicação Social, a carreira está organizada na carreira dos oficiais, dentro do Quadro Técnico. Diferentemente de outros países que utilizam a denominação *Public Affairs*, na Marinha do Brasil esses mesmos oficiais são chamados de Oficiais de Comunicação Social. Dessa forma, de acordo com o tempo de permanência, há dois tipos de oficiais na MB: os temporários, que entram como guardas-marinha e chegam, atualmente, até o posto de Capitão-Tenente (permanecem por apenas oito anos na Força); e os oficiais de carreira, que podem atingir o posto de Capitão de Mar e Guerra (permanecem por, no mínimo, 35 anos).

As praças que trabalham na área exercem atividades mais técnicas, como auxiliares dos oficiais de Comunicação Social, fotógrafos, cinegrafistas, diagramadores, designers etc. É importante relatar que, atualmente, estão catalogados 125 oficiais de Comunicação Social em toda a

Marinha brasileira, ou seja, que possuem formação específica na área e que ocupam os seguintes postos: Segundo-Tenente, Primeiro-Tenente, Capitão de Corveta e Capitão de Fragata (Marinha do Brasil, 2022). Todos esses oficiais servem em organizações militares da Marinha, exceto quando, por necessidade do serviço, precisam ser deslocados para desempenharem funções específicas em outros órgãos.

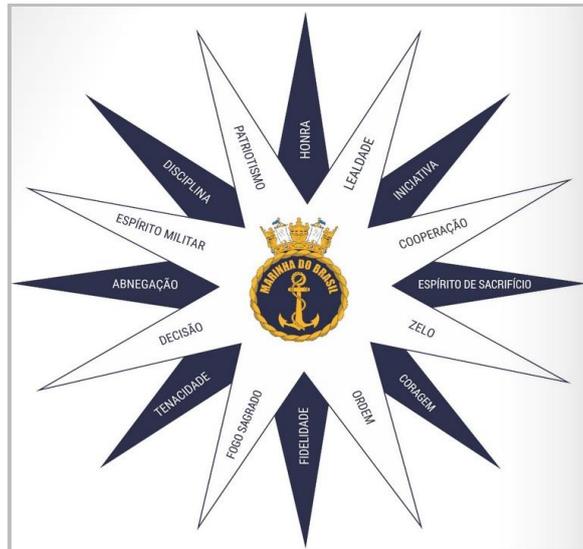
#### **4.2 Aspectos ético-navais da Marinha do Brasil**

Na Marinha, para além dos valores éticos constantes no Estatuto dos Militares, destacam-se algumas normas que abordam questões ligadas à ética militar-naval. Como mencionado no primeiro capítulo, no qual a ética está inserida dentro de uma dimensão filosófica organizacional, percebe-se que a instituição também se categoriza, conceitualmente, deste mesmo modo.

O Manual de Liderança da Marinha (2018) dedica o primeiro capítulo para discutir fundamentos relacionados à liderança. Dentro deste, são abordados aspectos psicológicos, sociológicos, de teoria dos grupos humanos e, finalmente, filosóficos entre os quais encontra-se a ética.

Ao considerar que a liderança é um requisito inegociável para o bom funcionamento de uma organização e para a arte de influenciar pessoas, é importante referir que “a essência da liderança caracteriza-se ainda pela relação da ética e da axiologia com o processo de influência” (Marinha do Brasil, 2018a, pp. 1-2). Neste quadro, é atribuída ao líder a responsabilidade de transmitir o comportamento ético da instituição, assim como ao grupo social no qual trabalha.

De acordo com a própria Marinha do Brasil, os valores que norteiam as ações e as condutas de seu pessoal são frutos dos valores organizacionais. Dentro da instituição, esses valores estão representados por meio de um conjunto de princípios e costumes expressos na chamada “Rosa das Virtudes”. De acordo com a Marinha do Brasil (2021b, p. 22), a Rosa das Virtudes foi criada na Escola Naval, no Rio de Janeiro, em 1954, para transmitir os valores formadores do caráter dos alunos, futuros oficiais da Marinha brasileira (Anexo A). Os valores ensinados podem ser assim conceituados, resumidamente:



**Figura 7:** Rosa das Virtudes da Marinha do Brasil.  
 Fonte: Adaptado de Marinha do Brasil (2022).

Observa-se, então, que os valores contidos na Rosa das Virtudes são guias de comportamentos esperados por oficiais da Marinha, nos quais estão incluídos, obviamente, os oficiais de Comunicação Social, foco do presente estudo.

#### **4.3 A Comunicação Social da Marinha: dos primórdios à atualidade**

No ano do cinquantésimo aniversário da Comunicação Social na Marinha, Moreira (2011, p. 11) realizou uma extensa investigação acerca do surgimento e desenvolvimento da área na Marinha do Brasil. De acordo com a autora, a Marinha, de forma antecipada a outros setores da sociedade, criou o Serviço de Relações Públicas como um Departamento da Secretaria-Geral da Marinha, de acordo com o Decreto n.º 32.273, de 18 de fevereiro de 1953. Logo no ano seguinte, o serviço de RP foi transferido para o Gabinete do então Ministro da Marinha.

A finalidade da criação do serviço de RP na Marinha teve como fundamentos principais assessorar o Comandante da Marinha nos assuntos de Relações Públicas, assim como formular políticas e diretrizes afetas ao tema (Moreira, 2011, p. 12). Observa-se, portanto, desde o princípio, a preocupação da Força Armada em emanar uma política de comunicação que pudesse, dentro do possível, uniformizar a prática de RP dentro da organização.

Tabela 9  
**Linha temporal da comunicação social na Marinha do Brasil**

| Acontecimento  | Ano       |
|--|-----------|
| Criação do Serviço de Relações Públicas da Marinha   | 1953      |
| Edição do primeiro Manual de Relações Públicas da Marinha  | 1959      |
| Vinculação oficial do Serviço de Relações Públicas da Marinha ao Gabinete do Ministro da Marinha, passando a utilizar a sigla SRPM   | 1961      |
| Criação do <i>house organ</i> “Noticiário Naval”. Dois anos depois passou a ser chamado apenas de NoMar  | 1965      |
| Primeira reunião de Oficiais de Relações Públicas com conferência proferida pelo Prof. Carlos Alberto Rabaça   | 1970      |
| Início da produção de vídeos informativos sobre assuntos de interesse público  | Déc. 70   |
| Instituição do SRPM como órgão central de comunicação dentro da Marinha  | 1975      |
| Início da Operação “Cisne Branco”, uma atividade de RP com o propósito de despertar nos jovens, seus pais e professores, o interesse pelos assuntos ligados à Marinha e às coisas do mar | 1976      |
| Criação do site da Marinha na internet. Um ano após, atingiu a marca de cem mil acessos  | 1997      |
| Criação de uma publicação destinada ao público infantil: <i>Nomarzinho</i>   | 1998      |
| Participação no Encontro Internacional de Revistas de Marinha  | 2001      |
| Criação do Centro de Comunicação Social da Marinha, em substituição ao SRPM  | 2006      |
| Criação do Manual de Comunicação Social da Marinha   | 2006      |
| Realização do I Seminário de Comunicação Social da Marinha   | 2006      |
| Criação da revista “Âncora Social” para divulgação das atividades de assistência social da Marinha   | 2008      |
| Criação da Intranet para o público interno   | 2009      |
| Realização da I Jornada de Comunicação Social  | 2010      |
| Lançamento da TV Marinha na Web  | 2010      |
| Inaugurada a “Sala de Imprensa”, uma página no site da Marinha com informações sobre assuntos ligados à imprensa   | 2010      |
| Criação de um <i>link</i> para ampliar a comunicação com o público externo, na página da Marinha, com o nome “Perguntas mais frequentes”   | 2002      |
| Criação do serviço “Fale Conosco” para atender a demandas da sociedade (questionamentos, elogios, reclamações, denúncias etc.)   | 2007/2008 |
| Ingresso da Marinha nas mídias sociais digitais: <i>Facebook, Flickr, Twitter e Youtube</i>  | 2011      |
| Criação da Rádio Marinha   | 2011      |

Fonte: Elaboração própria com base em Moreira (2011)

A Comunicação Social da Marinha está organizada por um Sistema de Comunicação Social, composto por militares e civis que ocupam essas funções nas diversas organizações da Força espalhadas pelo Brasil. O Centro de Comunicação Social da Marinha, subordinado diretamente

ao Comandante da Marinha, ocupa a posição de órgão central, responsável por planejar, coordenar e orientar as ações de comunicação no âmbito da Marinha do Brasil.

A partir da metodologia do planejamento estratégico, foi definida, na última edição do Manual de Comunicação Social, a seguinte missão para o Sistema de Comunicação Social da Marinha do Brasil: “Integrar pessoas, estruturas e processos relacionados à Comunicação Social da Marinha do Brasil, a fim de assegurar a consecução do planejamento estratégico, permitir a coordenação das atividades e garantir um fluxo eficaz e eficiente de informações” (Marinha do Brasil, 2021, p. 2-1).

No tocante à visão do Sistema, têm-se também uma definição referenciada nesta mesma edição do Manual: “O SisComSocMB será dotado de recursos humanos e materiais que permitam uma atuação estratégica e integrada em todas as áreas da Comunicação, sendo capaz de dialogar com a sociedade, desenvolver relacionamentos e promover a imagem da Marinha” (Marinha do Brasil, 2021, p. 2-1).

Finalmente, é importante mencionar que se observa, por sua política de comunicação, que a Marinha tem adotado medidas para permitir a reestruturação do seu Sistema de Comunicação Social e o seu reposicionamento da Comunicação no sentido de inseri-los no nível estratégico de planejamento.

#### **4.4 O Centro de Comunicação Social da Marinha e a política de comunicação**

Desde 2006, o então Serviço de Relações Públicas da Marinha passou a ser chamado de Centro de Comunicação Social da Marinha (CCSM). Além da mudança de nomenclatura, o Centro ganhou mais independência administrativa, passou a ser comandado por um Oficial-General, e as instalações físicas também foram transferidas para um lugar mais amplo, que atendesse as necessidades que a expansão exigia.

De acordo com o Regimento Interno, o CCSM é chefiado por um diretor e está ligado, dentro do organograma, diretamente ao Comandante da Marinha e possui, atualmente, os seguintes departamentos subordinados à Coordenadoria de Comunicação Integrada.

I - Departamento de Produção e Divulgação: tem a competência de dirigir a edição de publicações e periódicos do CCSM; coordenar a gestão da página oficial da Marinha na Internet, na Intranet e do aplicativo da MB para *smartphones*; produzir os vídeos Institucionais da Marinha, de competência do CCSM; gerir e executar a produção audiovisual do CCSM; e supervisionar o Sistema Rádio Marinha.

II - Departamento de Imprensa: a este departamento compete apresentar a posição oficial da Marinha para a imprensa; executar o assessoramento e supervisionar o relacionamento com a imprensa nos eventos de interesse do Comandante da Marinha; supervisionar o relacionamento da MB com a imprensa; e coordenar as atividades de treinamento de mídia.

III - Departamento de Relações Públicas: compete efetuar a ligação entre a Marinha Brasileira e a Sociedade Amigos da Marinha e a Liga da Reserva Naval do Brasil, apresentando o pensamento, a situação e os projetos da MB, de modo a orientar as atividades daquelas associações, junto às suas unidades regionais, em prol dos interesses do Poder Marítimo. Também possui a tarefa de coordenar e assessorar a participação da MB em eventos externos, em que haja o envolvimento do CCSM, supervisionar e coordenar a execução da Operação “Cisne Branco” junto aos Distritos Navais; supervisionar o canal institucional “CCSM” de relacionamento com o público interno e externo, constante nos grupos de *mailing*, no âmbito do CCSM, relacionar-se com os públicos de interesse e manter a comunicação com os principais stakeholders; colaborar com o Departamento de Produção e Divulgação e o Departamento de Imprensa na divulgação das Notas à Imprensa, *press-release* e das respostas às indagações da mídia à rede cadastrada de e-mail e na página oficial da Marinha na Internet e Intranet, conforme o caso; e supervisionar as tarefas da Divisão de Logística de Relações Públicas.

IV - Departamento de Serviço de Atendimento ao Usuário: compete assessorar o Comandante da Marinha nos assuntos atinentes ao Acesso à Informação e Ouvidoria; responder as manifestações recebidas, dentro dos prazos legais vigentes (transparência passiva), gerenciar a atualização dos dados preconizados em transparência ativa para divulgação no sítio da Marinha; gerenciar o portal de serviços do Governo Federal com a inserção ou atualização dos serviços da MB fornecidos ao público externo; avaliar, anualmente, os serviços da Marinha por meio de Conselheiros; analisar os dados gerados pelos relatórios estatísticos ou analisados pelas pesquisas de satisfação, a fim de aprimorar os serviços da MB e corrigir falhas; orientar e capacitar as Organizações Militares no que se refere ao cumprimento das disposições legais e regulamentares vigentes; adotar ferramentas de solução pacífica de conflitos entre usuários de serviços públicos e órgãos e entidades públicas, bem como entre agentes públicos; adotar as medidas necessárias a resguardar o acesso às informações registradas por pessoas com a necessidade de conhecer; e relacionar-se com órgãos e entidades de defesa do usuário de serviços públicos com base em instrumentos formais de cooperação e, também, quando há a necessidade de promover ações e projetos conjuntos.

V - Departamento de Mídias Sociais e Publicidade; compete realizar o planejamento de campanhas publicitárias e ações de comunicação social, tendo em vista a divulgação estratégica

dos projetos desenvolvidos pela MB e a divulgação das datas magnas da Força.

VI - Departamento de Doutrina e Capacitação: tem a competência de auxiliar o Coordenador de Comunicação Integrada na execução das suas tarefas; analisar, atualizar e elaborar publicações, tais como manuais, planos, normas, diretrizes, instruções, além de manuais sobre o funcionamento do Sistema de Comunicação Social; analisar, atualizar e elaborar publicações, tais como manuais, planos, normas, diretrizes, instruções, além de manuais sobre o emprego operacional da Comunicação Social na MB; assessorar e apoiar o planejamento e a composição das seções de Comunicação Social das operações singulares e conjuntas; Planejar a capacitação do pessoal integrante do Comunicação Social da Marinha, em todos os níveis de emprego da Comunicação Social; e administrar as atividades atinentes à Organização Militar Orientadora Técnica na área de conhecimento de Comunicação Social.

É importante destacar, mais uma vez, que o Centro de Comunicação Social da Marinha tem, por missão, planejar, coordenar e orientar as ações do Sistema de Comunicação Social da Marinha e assessorar a alta administração naval. Essa dupla missão tem por objetivo preservar e fortalecer a imagem da Marinha brasileira junto ao público interno e à sociedade brasileira (Marinha do Brasil, 2021).

Assim, percebe-se que a função de orientação sobre a conduta dos profissionais de comunicação que fazem parte da Marinha é do Centro de Comunicação Social, como órgão central. Essas orientações são, obviamente, ratificadas pelo Diretor do Centro de Comunicação Social da Marinha e, posteriormente, pelo Comandante da Marinha.

É importante mencionar que a política de comunicação da Marinha não é confeccionada de forma assíncrona ao planejamento estratégico da instituição. Apesar de não tratar especificamente de comunicação, a mentalidade marítima é um dos grandes Programas Estratégicos da Marinha brasileira mencionados no Plano Estratégico da Marinha (PEM 2040). Este documento apresenta elementos conceituais e de doutrina de alto nível da Marinha e as ações estratégicas navais que informam e consolidam o posicionamento da Força até o ano de 2040. Dentro dele, estão previstas “ações de comunicação estratégica que avivem a consciência coletiva nacional para o fato de que o Brasil começou pelo mar e com ele deve buscar sua realização plena” (Marinha do Brasil, 2020, p. 84).

Somado a esse fato, a Marinha do Brasil também apresenta grandes objetivos de comunicação que valem para toda a instituição, os chamados “Objetivos Permanentes de Comunicação Social” (Marinha do Brasil, 2018a), abreviados pelas iniciais “O” e “P” e numerados de “1 a 8”, a saber:

- OP1: Zelar pela imagem e pela reputação da Marinha do Brasil;

- OP2: Fortalecer a convicção e a coesão do público interno;
- OP3: Aproximar a Marinha do Brasil da sociedade brasileira;
- OP4: Aumentar a percepção da sociedade sobre a importância do mar e das águas interiores para o país;
- OP5: Aumentar a percepção da sociedade sobre a importância das atividades desenvolvidas pela Marinha do Brasil;
- OP6: Contribuir para a captação de recursos humanos;
- OP7: Contribuir para a captação de recursos orçamentários;
- OP8: Contribuir para o fortalecimento da capacidade da Marinha do Brasil na gestão de crises.

Assim, alinhados ao grande planejamento estratégico da instituição e aos objetivos permanentes da Comunicação Social, o Centro de Comunicação Social da Marinha debruça-se na elaboração de documentos que sistematizem as atividades específicas dessa área. Essas doutrinas são feitas, eminentemente, por militares especializados, que são os oficiais de Comunicação Social da Marinha.

Dessa maneira, podem identificar-se dois documentos principais que regem especificamente sobre a política de comunicação dentro da instituição: o Manual de Comunicação Social da Marinha e o Plano de Comunicação Social da Marinha.

#### **4.4.1 O Manual de Comunicação Social da Marinha**

O primeiro Manual de Comunicação Social da Marinha, chamado de “Manual de Relações Públicas da Marinha” foi editado ainda em 1959, com orientações sobre como deveriam ser as RP/comunicação dentro da Marinha do Brasil. Para ter uma ideia, já naquele ano, há referências à importância da ética nas RP, especialmente no pós-Segunda Guerra Mundial, no qual germinaram as sementes de uma profissão ética e especializada. Mas à frente, destaca o avanço da área: “Os problemas comuns são postos em foco e discutidos. Dá-se mais atenção aos padrões éticos e técnicos” (Marinha do Brasil, 1959, p. 14). Desde essa época, houve novas edições da política, a depender das necessidades de atualização encontradas. O Manual atualmente em vigor é do ano de 2006, mas teve duas revisões: uma realizada em 2018 e a outra em 2021.

Como a própria publicação refere, “tem o propósito de orientar o exercício da atividade de Comunicação Social (ComSoc) e a atuação dos órgãos integrantes do Sistema de Comunicação Social da Marinha” (Marinha do Brasil, 2021, p. VIII).

O Manual revisto em 2018 está dividido em 11 capítulos e 22 anexos, encontrando-se organizado da seguinte maneira:

Tabela 10

**A organização do Manual de Comunicação Social da Marinha 2018 – 1ª Revisão**

| <b>Capítulo</b>  | <b>Descrição</b>  |
|--|---|
| Capítulo 1: Considerações Preliminares                 | Contextualiza a importância da ComSoc na conjuntura da sociedade brasileira   |
| Capítulo 2: Fundamentos da Comunicação Social          | Apresenta conceitos e fundamentos teóricos sobre ComSoc   |
| Capítulo 3: A Comunicação Social na Marinha do Brasil  | Aborda princípios, valores e orientações gerais que devem nortear as atividades de ComSoc na MB   |
| Capítulo 4: O sistema de Comunicação Social da Marinha | Define a estrutura do SisComSocMB e descreve atribuições das células integrantes desse sistema  |
| Capítulo 5: O Centro de Comunicação Social da Marinha  | Apresenta a estrutura organizacional do Centro de Comunicação Social da Marinha (CCSM) – órgão central do SisComSocMB – e suas principais tarefas   |
| Capítulo 6: O Planejamento da Comunicação Social       | Ressalta a importância da atividade de planejamento para a gestão estratégica da ComSoc, tendo em vista a consecução de seus objetivos estratégicos |
| Capítulo 7: Relações Públicas                          | Orienta o relacionamento da MB com seus públicos de interesse, em especial com o público interno  |
| Capítulo 8: O Relacionamento com a imprensa            | Apresenta procedimentos e orientações que devem nortear o relacionamento com a imprensa   |
| Capítulo 9: A Comunicação na Gestão de Crises          | Aborda o papel da ComSoc na gestão de crises  |
| Capítulo 10: Divulgação Institucional                  | Apresenta conceitos, procedimentos e princípios que devem nortear a divulgação institucional da MB  |
| Capítulo 11: O Sistema Rádio Marinha                   | Apresenta a estrutura do Sistema Rádio Marinha  |
| Capítulo 12: Mídias Sociais                            | Estabelece conceitos e procedimentos para a atuação da MB nas mídias sociais, bem como orienta a conduta de seu pessoal nessas mídias               |

|  |  |
|--|--|
| Capítulo 13: Patrocínio                                | Aborda conceitos e procedimentos para a captação ou a concessão de patrocínio  |
| Capítulo 14: Emprego Operacional da Comunicação Social | Aborda o emprego operacional da Comunicação Social   |
| Anexos   | O Anexo “A” registra as referências bibliográficas que proveram o embasamento teórico fundamental para a elaboração do Manual. Os demais anexos definem procedimentos específicos ou detalham informações apresentadas no documento. |

Fonte: Elaboração própria com base em Marinha do Brasil (2018a).

Os anexos do Manual apresentam procedimentos muito específicos, já descritos no corpo do documento e estão mais ligados à condução micro das atividades, como por exemplo, um modelo de *Press Release* e um modelo de *checklist* para eventos institucionais.

É importante destacar que o Manual de Comunicação Social, assinado pelo Comandante da Marinha, é de classificação ostensiva, ou seja, não há limitações de acesso e consulta, mesmo por pessoas de fora da instituição militar, caso seja solicitado. Há a recomendação, no próprio Manual, que o conteúdo da publicação deve ser incluído nos programas de treinamento de todas as Organizações Militares, para que os conceitos, procedimentos e guias apresentados sejam do conhecimento de todo o pessoal da Marinha, em especial dos titulares de Organizações Militares e do pessoal que desempenha atividade de Comunicação Social na Força.

#### 4.4.2 O Plano de Comunicação Social da Marinha

De periodicidade bianual, o Plano de Comunicação Social da Marinha atual apresenta guias de conduta aos profissionais de comunicação. Neste, estão contidas orientações mais pontuais e temporais, já que existe o Manual com guias mais duradouros.

A edição do Plano corrente refere-se aos anos de 2021/2022 e está dividida em quatro seções principais:

Tabela 11

#### A organização do Plano de Comunicação Social da Marinha 2021/2022

| Seção          | Descrição  |
|----------------|--|
| 1 <sup>a</sup> | Apresenta conceitos e fundamentos que orientam o planejamento das ações              |
| 2 <sup>a</sup> | Traz os objetivos de Comunicação Social que serão trabalhados na Comunicação Interna |

|                |   |
|----------------|---|
| 3 <sup>a</sup> | Mostra como deve ser a atuação na vertente institucional, além de elencar estratégias e ações relacionadas à mentalidade marítima |
| 4 <sup>a</sup> | Apresenta estratégias e ações a serem trabalhadas em comunicação, visando aproximar a Marinha do Brasil da sociedade brasileira   |

Fonte: Elaboração própria com base em Marinha do Brasil (2021).

Finalmente, após apresentação dos dois principais documentos que guiam as atividades de comunicação da Marinha, é importante destacar que, embora não trate especificamente de orientações de comunicação, as Ordens do Comandante da Marinha, que são emanadas eventualmente, algumas vezes também abordam questões afetas à comunicação social, comumente alinhadas com o conteúdo dos dois documentos supracitados. Entretanto, como não tratam especificamente de comunicação, serão analisados apenas os dois documentos oficiais, produzidos no âmbito do CCSM.

De forma sintética, pode-se dizer que a política de comunicação da Marinha do Brasil, que será objeto de uma análise documental, caracteriza-se pelos seguintes documentos:

Tabela 12  
**A organização do Plano de Comunicação Social da Marinha 2021/2022**

| <b>Política de comunicação (documentos)</b>                      | <b>Ano</b> | <b>Periodicidade</b>          |
|--|------------|-------------------------------|
| Manual de Comunicação Social da Marinha                          | 2006       | Não há periodicidade definida |
| Manual de Comunicação Social da Marinha - 1 <sup>a</sup> revisão | 2018       |                               |
| Manual de Comunicação Social da Marinha - 2 <sup>a</sup> revisão | 2021       |                               |
| Plano de Comunicação Social da Marinha                           | 2021/2022  | Bianual                       |

Fonte: Elaboração própria.

## Capítulo 5

### Apresentação dos resultados

*Como se faz uma tese? (...) uma vez expostas as opiniões dos outros, uma vez expressas as dificuldades, uma vez esclarecido se sobre um dado tema são possíveis respostas alternativas, lancem-se para a frente.*

Umberto Eco, 1997, p. 198

#### 5.1 Autorreflexão sobre a participação na revisão do Manual de Comunicação Social da Marinha do Brasil

Antes mesmo da apresentação dos resultados propriamente ditos desta investigação, pode-se reconhecer que é chegada a hora de utilizar, pela primeira vez na dissertação, a primeira pessoa, já que me coloco na condição de pesquisador-*insider*. A participação no grupo de trabalho para a revisão do Manual de Comunicação Social da Marinha, entre 2017 e 2018, foi um desafio e uma grande responsabilidade. Algum tempo depois, especialmente com o aprofundamento dos estudos em Filosofia, por gosto pessoal, nomeadamente sobre a Filosofia Moral, ou ética, comecei a pensar sobre essas questões, ao tentar recordar se elas haviam sido debatidas ou postas, explicitamente, à mesa de debates.

Proselitismos à parte, mas, pela experiência de mais de 20 anos na vida militar, a busca incessante por um comportamento ético está tão “enraizada” nas ações e condutas que, por vezes, podemos esquecer de explicitá-la, ainda que estejamos sob dois guarda-chuvas diferentes: a ética das RP e a ética militar. As entrevistas para esta investigação, com colegas superiores e subordinados hierarquicamente, fizeram com que eu tivesse a certeza de minha conjetura, que, se por um lado não tira a importância da ética nas RP, por outro denota a escassez de discussões dessa envergadura entre os profissionais de Comunicação Social da Marinha do Brasil, objeto desta pesquisa.

Isso significa que as questões éticas das RP foram deixadas de lado durante a revisão do Manual de Comunicação Social da Marinha? Pelo contrário, e isso será mostrado a partir deste capítulo. O que eu, como pesquisador-*insider*, posso afirmar, ao olhar pelo retrovisor, é que não refleti diretamente sobre esse ponto ao redigir um dos catorze capítulos do Manual. Seguramente, posso afirmar que não li na totalidade e nem revisei os demais treze capítulos durante a sua construção. A mim coube participar de reuniões, advogar pela importância em ter uma unidade mais robusta abordando questões específicas de Relações Públicas e visitar autores tradicionais e contemporâneos que pudessem oferecer o embasamento teórico necessário para a produção de um bom Manual. É também importante destacar que o distanciamento de cinco anos entre a

revisão/redação do Manual e a presente investigação contribuíram para que algumas coisas não fossem lembradas. E esta foi uma opinião comum compartilhada entre todos os entrevistados.

Finalmente, antes de entrar nas questões específicas deste tema, é importante apresentar o contexto e as particularidades nas quais a ética das RP foram abordadas durante a revisão/redação do Manual. Por isso, os resultados desta investigação estão divididos em duas partes: na primeira, fruto das entrevistas, serão abordados pontos que possam elucidar e ajudar a compreender a real significância desse assunto no Manual de Comunicação Social da Marinha do Brasil; na segunda parte, será apresentada a análise categorial temática tanto da análise do documento como das entrevistas.

Outro ponto crucial de ser mencionado é que, desde o projeto de investigação, a ideia era realizar a análise documental no Manual de Comunicação Social da Marinha revisado em 2018 (1ª revisão). Quando os primeiros capítulos deste trabalho tinham começado a ser escritos, o Centro de Comunicação Social da Marinha estava preparando uma nova revisão, que aconteceu em 2021. Entretanto, manteve-se a ideia original de analisar a revisão de 2018 porque, na qualidade de investigador-*insider*, eu teria muito mais condições de refletir sobre o trabalho, por ter participado ativamente do grupo e acompanhado as dinâmicas das atividades. Para além disso, durante a fase das entrevistas, foi possível observar que as mudanças realizadas em 2021 não foram tão substanciais como a de 2018. Isso pode ser comprovado por um dos entrevistados que participou da revisão/redação nos dois anos: OCS1 (106 a 109) narra as mudanças mais significativas: “(...) *alguns capítulos têm nuances ou detalhes. Mas as duas grandes mudanças que aconteceram foi na parte de mídias sociais, porque estamos abrindo a possibilidade para as células do sistema terem suas próprias mídias sociais, o que não acontecia no outro, e também foi a parte de publicações institucionais (...)*”. As principais mudanças foram levadas em consideração na revisão de 2018, quando realmente foram feitas alterações significativas com relação ao de 2006. Em 2021, não houve. OCS1 (117) afirmou que as grandes alterações realizadas foram de 2006 para 2018: “*Foram modificadas apenas coisas que precisavam ser mudadas porque estavam ultrapassadas, ou porque não existiam mais, ou coisas muito evidentes. Foi bem diferente em 2018, que foram várias reuniões, todo o tempo, para discutirmos*”.

## **5.2 As RP no ethos militar e no civil**

As discussões sobre as especificidades das RP no *ethos* militar, apresentadas no capítulo 2 desta dissertação, elucidam o que foi identificado na *práxis* da profissão, especialmente relacionadas às entrevistas realizadas. Apesar das particularidades apresentadas, sobretudo por Kucera &

Gulpers (2018) ao discorrerem sobre a sociologia militar, os depoimentos coletados não foram unânimes relativamente às RP inseridas neste *ethos*. Ou seja, nem entre os próprios profissionais há consenso sobre quais seriam realmente as particularidades das RP no ambiente militar.

OCS 1 (7, 9) relatou não observar diferenças significativas: “*O que eu percebo, por meio de grupos que participo ou grupos de que faço parte, eu não vejo tanta diferença, analisando o modo de atuação, algumas estratégias, algumas ações de comunicação. Não consigo vislumbrar grandes diferenças*”. Sob essas lentes, as particularidades que podem ser encontradas nas RP do *ethos* militar também poderiam ser encontradas em qualquer outra organização.

Nesse sentido, cabe pontuar o argumento dado por Broom & Sha (2013) e por Kelehher (2021), quando afirmam que as RP no meio militar se diferenciam apenas pelo nome, *Public Affairs*, já que possuem funções equivalentes.

Ao ser analisada a entrevista de OCS 2 (6 a 11), percebe-se que há uma espécie de paradoxo entre teoria e prática da profissão: “*Conceitualmente, eu acho que os profissionais que estão lá têm a mesma noção do tipo de trabalho, do tipo de responsabilidade que tem a comunicação ou as Relações Públicas em uma organização. Na prática, eu acredito que sim [há diferenças], porque no meio militar, pelo menos no caso da Marinha, [há] a influência da hierarquia e, principalmente, de profissionais que não são especialistas em comunicação, eles acabam influenciando.*”

Entretanto, parece que essa característica não é algo que seja específico do ambiente militar, já que em outras organizações também há as variáveis apresentadas, ou seja, a hierarquia (ainda que seja de forma menos acentuada) e a interferência de profissionais que não são da comunicação. OCS 1 (9 a 11) dá pistas que parecem atenuar essa dissonância: “*É claro que aqui temos algumas particularidades, mas isso em todo lugar tem, em alguns mais, em outros menos. Mas não me vem nenhuma diferença significativa*”.

Apesar das características específicas do *ethos* militar, OCS 3 (7, 8) defendeu pontos que não deixam também de estar presentes nas demais organizações. “*Eu acho que é diferente porque, nas Forças Armadas, nos adaptamos para que isso não vá de encontro à mentalidade da Força, da cultura organizacional etc.*”. Entretanto, deve-se considerar o fato de a hierarquia e a disciplina serem pilares formadores das Forças Armadas e a defesa da Pátria ser a atividade-fim desta categoria profissional. Ainda nesse contexto, OCS 3 (9, 10) enfatizou as diferenças desse ramo de atuação: “*Há muitas variáveis que precisam ser consideradas, que são características típicas de um ambiente militar*”.

Finalmente, percebe-se que há compatibilidade de divergências teóricas e práticas sobre o que

são as RP no ambiente militar, desde a sua nomenclatura até a *práxis* da atividade. Muito mais do que defender um determinado ponto de vista sobre essa questão, o objetivo agora foi o de pontuar – e confirmar – essas diferenças tanto em âmbito acadêmico quanto na prática da profissão. Essa afirmação faz alusão ao ponto de vista defendido por Levenshus (2013), no capítulo 2, ao apresentar as características típicas das RP no *ethos* militar.

### **5.3 A formação do grupo de trabalho para a revisão/redação do Manual**

A revisão e redação do Manual de Comunicação Social da Marinha de 2018 foi realizada em 2017 e o documento final foi aprovado no dia 22 de março de 2018. Não é possível precisar o tempo que foi investido desde a distribuição dos capítulos aos militares envolvidos até a entrega final do material. Participaram na redação direta do Manual pelo menos cinco Oficiais de Comunicação Social.

A escolha dos integrantes do grupo foi feita levando-se em conta algumas considerações: OCS 1 (39 a 41) lembrou que “(...) *o organizador dessa equipe tentou associar o lugar ou a especialidade, expertise da pessoa, na hora de distribuir os capítulos*”. Todo o material escrito era encaminhado para uma revisão em um *step* superior. OCS 1 (44 a 47) reforça os critérios de escolha dos militares que revisariam e redigiriam o Manual: “(...) *teve essa tentativa de designar as pessoas que tivessem ou trabalhando naquela área, ou que tivessem alguma formação num tópico específico. Foi utilizada uma ferramenta chamada ‘Trello’ onde inseríamos ali e o material ia sendo revisado*”.

Observa-se, pois, que a formação e a experiência na área foram os dois grandes critérios para a escolha dos Oficiais de Comunicação Social que compuseram a equipe. OCS 2 (29 a 32) ilustrou essa dinâmica: “(...) *alguns profissionais com mais experiência, como no meu caso, ficaram com a revisão de grandes capítulos, de capítulos importantes. E me lembro que os profissionais com menos experiência dentro da Marinha, mas com experiência de formação, de especialização e experiência fora da Força pegaram temas que eram mais afetos à sua área*”.

Como o Manual de Comunicação Social contempla uma série de divisões, de acordo com as mais diversas áreas da Comunicação Social (apresentadas detalhadamente no capítulo anterior), OCS 2 (34 a 36) defendeu a preocupação da chefia com o nível de conhecimento do militar que participaria do grupo. “*Também me lembro que os profissionais que eram oriundos das Relações Públicas ou que trabalhavam no setor de Relações Públicas, ou seja, com experiência na área fizeram contribuições nessas áreas específicas.*”

Apesar de não ser citado nas entrevistas, observa-se também o critério de “antiguidade” utilizado na constituição do grupo de trabalho. Os entrevistados mencionaram experiência e conhecimento. A experiência na área, no entanto, não está ligada necessariamente à antiguidade, pois o militar, ainda que seja de determinada especialidade, pode, por necessidade do serviço, nunca ter trabalhado em sua área de formação. Assim, no caso do Manual, pode-se dizer que a constituição das equipes levou em conta o conhecimento, a experiência e a antiguidade entre os cinco Oficiais de Comunicação Social que compuseram o grupo. Por esse motivo, um representante de cada círculo hierárquico (subalterno, intermediário e superior) participou da amostra de entrevistados desta investigação.

#### **5.4 A primeira revisão do Manual de Comunicação Social da Marinha**

Após mais de dez anos da primeira edição do Manual de Comunicação Social da Marinha (2006), a primeira revisão teve início no primeiro semestre de 2017. O objetivo era realizar uma atualização da publicação e ampliar as informações e orientações que estavam ali contidas, conforme defendido por OCS 1 (50 a 52) “*no Manual anterior havia pouca informação sobre determinadas áreas. E a ideia era fazer uma publicação não tão resumida, mas bem substancial mesmo*”.

Para que essa atualização pudesse ser realizada, foram consultadas as seguintes fontes: revisão bibliográfica (mencionadas por OCS 1, OCS 2 e OCS 3); manuais (mencionado por OCS 3); e *benchmarking* (mencionado por OCS 3). “*A gente teve liberdade para colocar teoria mesmo, visitar autores, para não pensar apenas na questão prática, para dissertar sobre as teorias das áreas*” (OCS 1, 52 a 55).

No tocante às principais dificuldades, foram citados a falta de tempo e o prazo curto para a prontificação (OCS 1 e OCS 2) e a falta de bibliografia em algumas áreas (OCS 3). Mas, de uma forma geral, não foram encontradas dificuldades significativas que comprometessem a qualidade do trabalho (OCS 1, OCS 2 e OCS 3). “*Acho que tudo fluiu muito bem. A forma de organização do trabalho foi boa, bem produtiva*” (OCS 3, 38 a 39).

Relativamente aos possíveis *feedbacks* recebidos após a produção do Manual, em duas entrevistas foram relatados *feedbacks* positivos (OCS 1 e OCS 2) e, em uma delas, o entrevistado não se lembrou (OCS 3). Destaca-se a importância dada à publicação, incluindo militares que não são oriundos das RP, conforme registrado por OCS 1 (74 a 79): “*Lembro do Comandante [nome propositalmente não identificado] mostrando o Manual todo rabiscado, destacado, dizendo que leu, que entendeu. Isso mostra a importância que a publicação tem para quem não é*

*da área”.*

Outro ponto abordado foi referente ao relacionamento com os decisores (alta administração) durante o trabalho do grupo. É importante destacar que a alta administração não é composta por oficiais de RP e que a maioria não possui qualquer formação na área da comunicação. Ainda assim, para a revisão/redação do Manual, o conhecimento profissional foi respeitado. As três entrevistas foram unânimes ao defenderem que o relacionamento com os decisores foi bom. OCS 3 (49 a 53) ilustra essa passagem: *“Os nossos chefes conduziram muito bem, eram muito ‘abertos’ para os nossos debates. Nosso chefe direto se preocupou com a técnica, escutou todos os técnicos, foi tudo muito profissional. Sinto que ele confiava totalmente em nosso assessoramento. Acredito que realmente conseguimos produzir um material com qualidade, sem qualquer interferência para retirar algo, por exemplo”.*

Também é possível reconhecer que houve debates com os decisores em determinados pontos, como ilustrado por OCS 1 (82 a 87): *“Eu lembro apenas de alguns embates conceituais, construtivos. (...) Lembro que eu defendi e foi para o Manual o uso da terminologia comunicação organizacional e comunicação social e como ela era utilizada na Marinha. Eu sempre vi que tudo o que a gente estava escrevendo e fazendo era comunicação organizacional, mas estávamos chamando, todo o tempo, de comunicação social por causa da prática da Marinha”.* Esta passagem pode servir também como justificção para que fosse escolhida a posição de Grunig (2003) apresentada na introdução, ao equiparar os conceitos de “Relações Públicas” e “Comunicação Organizacional” utilizados nesta investigação. Assim, a decisão em utilizar RP em vez de “Comunicação Social” deve-se pelo fato de ser uma prática recorrente na Marinha do Brasil, mas, ainda assim, essas especificidades conceituais foram inseridas no Manual.

Ainda sobre a questão do relacionamento com a alta administração, percebe-se um esforço referido por OCS 2 (63 a 66) para aumentar a consciencialização da atividade na Marinha brasileira: *“(...) quando foi apresentado ao chefe [nome propositalmente não identificado], teve uma boa aceitação porque nós estávamos em uma época de mudança, de quebra de paradigmas, de mudança de pensamento, onde se viu a necessidade de colocar um documento assim que pudesse mostrar para a Marinha o que era realmente a comunicação para a Força”.*

É também comum o relato dos entrevistados de que a evolução social e tecnológica foi levada em consideração pelos revisores/autores dos capítulos. OCS 1 (93 a 95) enfatizou essa tendência: *“Com certeza, absolutamente. Eu não tenho dúvida disso. Até porque a própria criação de um*

*capítulo específico para ‘Mídias Sociais’ já demonstra que houve essa preocupação com o contexto que a gente estava vivendo e nem tinha como ser diferente (...)*”.

Da mesma forma, OCS 3 (58 a 61) também concordou que essas questões estiveram sempre presentes: *“Houve, então, uma preocupação com esse tipo de detalhe, que anteriormente não havia, era bem superficial. A quantidade de conteúdo foi substancial e isso se deve por considerarmos a evolução em todos os sentidos, como falar de mídias sociais, por exemplo”*. Assim, todas as entrevistas pontuam o fato de a revisão realizada em 2018 contemplar aspectos tecnológicos, como as mídias sociais. É possível que esse seja o exemplo mais emblemático para sinalizar a preocupação com a “modernidade” durante este trabalho.

### **5.5 A ética no Manual de Comunicação Social da Marinha**

O foco principal desta investigação é a ética das RP no Manual de Comunicação Social da Marinha do Brasil. Conforme referido na autorreflexão, esses aspectos parecem estar intrínsecos ao serem abordadas orientações relativamente à política de comunicação da organização. Por isso, é importante recordar a defesa de Goodman (2000), de que as questões éticas estão comumente inseridas na política de comunicação de uma organização, ainda que de forma implícita. Dessa maneira, a consciência de que esses fatores estavam à mesa de debates, de forma clara, não teria acontecido, ainda que, de forma latente, eles estivessem lá. OCS 3 (69, 70) explicou a transversalidade do tema “ética” em meio às discussões gerais: *“Não lembro de termos colocado em pauta alguma questão ética diretamente. Lembro de algumas discussões, sim, mas não com o foco exatamente nisso”*.

Por outro lado, OCS 1 (121 a 124) demonstrou a preocupação com questões éticas, mesmo que estejam dissolutas entre as demais orientações: *“Por mais que a palavra ‘ética’ não apareça, tem ali regras de conduta, algumas palavras que demonstram a preocupação com a ética, como a questão da transparência, o tratamento com jornalistas. Pensando a ética de uma maneira mais abrangente, acho que teve, sim, essa preocupação”*.

OCS 2 (84 a 89) pontuou exemplos práticos discutidos que estão nesta seara ética: *“Eu me lembro de algumas coisas na parte de assessoria de imprensa, de relacionamentos mesmo, de relacionamento com o público, de mídias sociais, no sentido de a gente não ‘segurar’ determinadas informações. De a gente tentar ser o mais aberto possível com o público. De a gente usar as informações que a gente tinha, mesmo quando não eram favoráveis a nós, mas precisávamos dar uma satisfação ao público, fazendo com que a instituição se tornasse mais transparente”*.

A partir deste ponto, o destaque será para a análise categorial temática, realizada à luz de Bardin (2011), cujas categorizações realizadas a partir de análise documental e de entrevistas encontram-se nos apêndices “C” e “E”. O critério utilizado foi o semântico, nos quais foram extraídas expressões linguísticas (palavras ou frases) que produzissem sentido desde a categoria selecionada.

A tabela a seguir ilustra, em termos quantitativos, as referências sobre cada uma das categorias analisadas, tanto na análise documental como nas entrevistas, e também sintetiza o total das menções em todo o conteúdo analisado. Para além disso, foi estabelecida uma ordem de 1ª a 8ª posições, que significa a quantidade de referências encontradas para cada uma das categorias. Desse modo, a 1ª posição é ocupada pelo tema “transparência”, por haver o maior número de indicativos relacionados a este tema, e assim sucessivamente.

Tabela 13

**Referências da análise categorial temática das entrevistas e da análise documental**

| <b>Categoria</b>         | <b>Total de referências nas entrevistas</b> | <b>Total de referências na análise documental</b> | <b>Total de referências</b> | <b>Ordem decrescente do total de frequências</b> |
|--------------------------|---|---|-----------------------------|--|
| <b>Interesse Público</b> | 8   | 27  | 35                          | 8ª   |
| <b>Diversidade</b>       | 14  | 141   | 155                         | 2ª   |
| <b>Liberdade</b>         | 11  | 83  | 94                          | 3ª   |
| <b>Verdade</b>           | 7   | 31  | 38                          | 7ª   |
| <b>Integridade</b>       | 14  | 72  | 86                          | 4ª   |
| <b>Transparência</b>     | 12  | 214   | 226                         | 1ª   |
| <b>Privacidade</b>       | 3   | 51  | 54                          | 6ª   |
| <b>Profissionalismo</b>  | 19  | 50  | 69                          | 5ª   |

Fonte: Elaboração própria.

### 5.5.1 Interesse Público

As referências encontradas sobre interesse público na análise de conteúdo tiveram como bússola a preocupação da organização com assuntos alheios ao seu próprio interesse direto, ou seja, à preocupação em priorizar temas de interesse da sociedade. Conforme discutido no primeiro

capítulo, autores como Bueno (2014) defendem que uma política de comunicação deve estar ancorada na responsabilidade da comunicação organizacional em ser pautada pelo interesse público.

Na análise documental foram encontradas 27 referências mencionando componentes linguísticos semânticos (frases ou palavras) que exemplificam esta categoria. Nas regras de categorização, optou-se por não fazer distinção entre “interesse público” e “interesse do público”, de forma a captar todas as menções que tiram o foco do interesse organizacional para enaltecer o interesse público/dos públicos. O maior número de referências encontra-se no capítulo 10 do Manual, cujo tema é relativamente à “Divulgação Institucional”. Neste capítulo, identificou-se a passagem: “(...) conjunto de procedimentos destinados a difundir informações de interesse público sobre a cultura, valores, práticas, atividades e missão de uma instituição” (10-1, linhas 5 a 7).

No Manual também foram encontradas indicações relacionadas ao “interesse da sociedade” (8-5, linha 22); “interesse dos jornalistas” (8-10, linha 2, 8-10, linha 22), “interesse dos órgãos da Administração Pública Federal” (10-2, linhas 13 e 14), “interesse da mídia e do público” (14-24, linha 11) e “interesse dos públicos externos” (P-3, linha 20). Também no capítulo “O relacionamento com a imprensa” (8-5, linhas 21 e 22) podem ser encontradas referências sobre os critérios de noticiabilidade jornalística. Entre eles, o interesse público surge como o primeiro critério para que um fato seja noticiável.

Relativamente às entrevistas, a partir da sua análise de conteúdo é possível perceber que o interesse público foi uma preocupação dos militares que compuseram o grupo de trabalho para a revisão do Manual. OCS 3 (75, 76) destacou o protagonismo do interesse público na revisão/redação do Manual: “(...) Na teoria isso foi considerado. Para mim, o foco dele foi realmente no interesse público (...)”. Esse mesmo ponto de vista também é partilhado por OCS 1(141, 142): “(...) Estudamos autores, fomos buscar as referências. E os autores falam sobre o interesse público, eles abordam isso (...)”. OCS 2 (94, 95) denota não haver dúvidas sobre a centralidade do interesse público na elaboração da política de comunicação da Marinha do Brasil: “(...) a Marinha, como ente público, deve satisfação ao seu público”.

Apesar de não ser o foco desta investigação examinar exatamente o que acontece na prática, é importante pontuar que o interesse público é um ideal perseguido pela Marinha do Brasil, ainda que isso nem sempre possa ocorrer. OCS 1 (142) reconhece que a política de comunicação da Força não deixa dúvida sobre a importância e proeminência do interesse público, “*embora isso nem sempre se reflita na nossa prática da comunicação (...)*”.

Finalmente, ao considerar a análise documental e as entrevistas, o interesse público foi a

categoria menos referida entre os temas analisados. Uma das razões pode ser o eventual “descompasso” entre a política de comunicação estabelecida e a observância das orientações ali expressas.

### 5.5.2 Diversidade

A diversidade pesquisada na análise de conteúdo foi inspirada nos conceitos da PRSA (2022) e Wilcox et al. (2015) ao defenderem que os relacionamentos promovidos pelas RP devem levar em conta os diferentes contextos culturais de seus públicos. Aliada a essa teoria, Pereira (2011) argumenta sobre a necessidade de adequação na forma de comunicar, a depender justamente da variedade de contextos sociais.

Dessa forma, foram encontradas 141 referências à diversidade no Manual de Comunicação Social da Marinha do Brasil. As diversidades referidas no documento são relativamente aos diferentes tipos de “públicos” (exemplo: 1-3, linha 19)<sup>14</sup>, de “setores” da Marinha brasileira (exemplo: 2-9, linha 21), de “grupos” (ex.: 7-3, linha 33), de “níveis hierárquicos” (ex.: 9-8, linha 23), de “profissionais” (ex.: 9-9, linha 8-9), de “organizações públicas ou privadas” (ex.: 7-18, linhas 5, 6), de “diversas modalidades de segmentação, como demográfica, geográfica, socioeconômica etc.” (ex.: 3-7, linhas 2, 3).

Também foram localizadas menções à diversidade de canais e produtos utilizados para alcançar os públicos inseridos nos variados contextos, como “diferentes veículos impressos, audiovisuais, eletrônicos” (ex.: 7-2, linhas 21, 22), “diversos canais” (ex.: 3-6, linha 23), “diversos meios de comunicação” (ex.: 7-15, linha 27), “diversas possibilidades de ações de comunicação” (ex.: 6-4, linha 13), “diversos programas” (ex.: 10-8, linha 12), “diversas atividades” (ex.: 10-10, linha 29), “diferentes estratégias” (ex.: 10-12, linha 21) e “diferentes tipos de materiais informativos” (ex.: B-2, linhas 29 a 31 da 4ª coluna).

O terceiro foco da diversidade foram as referências ao local, em complemento/contraponto ao nacional. Foram identificadas citações como órgãos da “mídia local” (ex.: 4-9, linha 18), “SOAMAR Brasil e a cada uma das SOAMAR regionais”<sup>15</sup> (ex.: 7-9, linha 13), “poderes públicos regionais” (ex.: 7-10, linha 6), “principalmente para veículos regionais” (ex.: 7-10, linha

<sup>14</sup> Por haver mais de uma referência à mesma palavra ou expressão, optou-se por citar um exemplo que possa ilustrar o tipo de resultado encontrado.

<sup>15</sup> De acordo com o próprio Manual (7-9, linhas 3 a 7), a Sociedade Amigos da Marinha (SOAMAR) é uma instituição associativa, sem fins lucrativos, que congrega pessoas que mantenham estreito relacionamento com a Marinha do Brasil e tem, como um dos propósitos, disseminar a mentalidade marítima junto à sociedade em geral e aos públicos de interesse da MB. Há a SOAMAR Brasil e SOMAR Portugal, além das unidades regionais dentro do próprio Brasil.

8), “emissoras de TV locais” (ex.: 8-20, linha 22) e “anúncios em rádio local” (ex.: 7-21, linha 33). Há orientações diretas sobre a importância do envolvimento do militar no contexto social em que está inserido, como “Comparecer aos eventos cívicos e sociais locais” (ex.: 7-12, linha 29), e “Jamais criticar características e limitações regionais, bem como evitar comparações com centros urbanos importantes” (ex.: 7-12, linhas 30-31). Neste ponto, pode-se fazer ligação com o pensamento de Brožič (2015), no capítulo 2, quando defende ser imprescindível que haja confiança do público nas Forças Armadas para o sucesso de suas atividades, respondendo às demandas da sociedade civil.

Já ao serem analisadas as entrevistas, foram encontradas 14 menções diretas. OCS 1 (148) explicou que: “(...) o próprio capítulo de *Relações Públicas* fala sobre a importância de diferenciar os públicos”. OCS 2 (103) relatou que, de acordo com a própria lembrança, as alusões sobre diversidade no Manual são encontradas de forma indireta. OCS 3 (65) narrou que a diversidade de públicos foi um norte perseguido durante o trabalho de revisão/redação e recorda que foram feitas “*representações visuais dos diversos públicos para entender melhor*”. OCS 3 (95) abordou também outras formas de diversidade: “*disponibilizamos diversos canais, meios etc.*”.

Relativamente às singularidades de questões locais e regionais consideradas, OCS 1 (153 a 155) narrou orientações para serem realizadas nos níveis locais de atuação profissional: “*Eu lembro até hoje sobre um tópico em um dos capítulos que fala, por exemplo, que um comandante que esteja servindo em uma determinada localidade pequena, uma comunidade, pra ele não fazer comparações com cidades maiores, tipo não diminuir esse fato (...)*”.

Ao considerarmos o Manual como o guia da política de comunicação da Marinha do Brasil, parece não ser este o documento a dar detalhes da diversidade ou de ações locais, por exemplo. É importante referir a questão da diversidade, mas há outras ferramentas que podem detalhar essa situação, como exemplificou OCS 2 (105 a 108): “*(...) acho que essa multiculturalidade mesmo ficaria mais para os planos de comunicação dos próprios órgãos subordinados ao Sistema de Comunicação Social da Marinha e não no Manual especificamente*”.

Portanto, ao considerarmos a análise documental e as entrevistas, pode-se dizer que a diversidade em todos os sentidos analisados (de públicos, canais, produtos e ações) foi a segunda categoria mais mencionada no Manual. É preciso pontuar que a política de comunicação da Marinha do Brasil aborda, com frequência, a importância do olhar diferenciado e diverso sobre tudo o que está a ser realizado pela organização em termos de RP. O ponto que necessita ser mencionado de

forma a colaborar construtivamente para reflexões futuras foi apontado por OCS 3 (95, 96): “(...) para o público interno poderíamos pensar em mais canais”.

### 5.5.3 Liberdade

Analisar a liberdade dentro de uma esfera dos direitos fundamentais previstos na Constituição de países democráticos, como é o caso de países como o Brasil e Portugal, revelou-se um grande desafio. Por este motivo, foi preciso delimitar exatamente sob quais lentes a liberdade seria analisada. Assim, mais uma vez inspirado no código de ética da GA, procurou-se identificar elementos compatíveis com as liberdades referidas por este órgão: liberdade de opinião, de reunião e de imprensa.

Na análise documental foram identificadas 83 referências compatíveis com os parâmetros investigados. Inicialmente, destacam-se duas expressões encontradas no Manual que denotam a valorização da opinião para a instituição: “pesquisas de opinião” (ex.: 1-1, linha 11) e “opinião pública” (ex.: 1-1, linhas 14, 15). Não é objetivo analisar a fundo esses conceitos, mas importa relatar que ambas as ferramentas mencionadas tratam da questão da opinião e, conseqüentemente, de sua liberdade, já que transcendem o “controle organizacional”.

Há diversas referências à “reunião” catalogadas pela análise documental. A justificação encontrada para a recolha deste sinal linguístico como elemento indispensável para que se possa pensar em liberdade de reunião advém do próprio Manual. “A comunicação ascendente parte dos subordinados em direção aos superiores e é manifestada por meio de reuniões, caixa de sugestões, pesquisa de clima organizacional etc.” (7-2, linhas 24,25). As ferramentas ilustradas nesta passagem caracterizam a possibilidade de que a comunicação ascendente aconteça, ou seja, a comunicação no sentido *bottom-up* (de baixo para cima). Dentro desta mesma perspectiva, também há a preocupação com a divulgação de informações para os públicos, de forma a colaborar com a formação da opinião: “(...) informações oficiais estejam disponíveis ao público antes que ele forme sua opinião (...)” (9-20, linhas 16, 17).

Ao ser analisado o documento, também parece que a organização, através de sua política de comunicação, é aberta à livre opinião das pessoas. Isso pode ser constatado em duas passagens de forma mais evidente: “(...) o que é divulgado pela instituição pode ser contestado ou apoiado, de acordo com a individualidade de cada pessoa” (12-1, linhas 9, 10) e também em: “É preciso respeitar as opiniões, mesmo quando não se concorda com elas ou forem desfavoráveis” (12-3, linhas 30, 31). No mesmo sentido, há também a orientação expressa a seus militares no sentido de nunca coibir a fala de outra pessoa, seja qual for a opinião dela: “Nunca posicione a Marinha

do Brasil contra o direito de expressar opiniões” (12-12, linhas 16, 17).

Ainda sob o guarda-chuva da liberdade de expressão, cabe pontuar que o Manual, revisto em 2018, teve, como uma de suas grandes virtudes, dar orientações aos militares nomeadamente sobre questões ligadas à evolução tecnológica, como as mídias sociais. Para isso, devem ser ilustrados os seguintes excertos: “As mídias sociais são um espaço livre (...)” (12-22, linha 30). Para isso, observa-se o comportamento esperado pelos militares que operam as mídias sociais da Marinha brasileira. “Deixe-os responder, desabafar, comentar e discutir. Isso é o que as mídias sociais têm de melhor – elas conectam pessoas e ideias” (12-12, linhas 15, 16).

Entretanto, conforme visto no capítulo 2, o militar possui especificidades inerentes ao tipo de função que desempenha (Soeters, 2018). Isso pode ser exemplificado com excertos do Manual que condenam ofensas às outras pessoas ou que trate de assuntos políticos, já que as Forças Armadas são instituições de Estado. Assim, foram encontradas menções orientadoras, quais sejam: “Os termos de uso dos perfis da Marinha nas mídias sociais devem ser claros sobre as consequências para os usuários que adotarem comportamentos inadequados, como incitação ao ódio, ataques e bullying, dentre outros” (12-12, linhas 20 a 23) e “Não trate de questões políticas” (12, 13, linha 9). Há, inclusive, orientações sobre como proceder no caso de violação dos termos de uso nos perfis da Marinha do Brasil: “Você só deve excluir ou bloquear comentários, ou banir usuários quando identificar um padrão claro de comportamento malicioso, depreciativo ou que viole os termos de participação e uso” (12-12, linhas 18 a 20).

Neste ponto, é necessária uma discussão para tentar perceber se essas “restrições” afetam a liberdade de expressão. Importa lembrar que o código de ética da GA é inspirado nos princípios universais dos Direitos Humanos (Gonçalves, 2007). Sendo assim, percebe-se que a liberdade de expressão é, realmente, um de seus valores, de acordo com seu artigo 19: “inclui a liberdade de, sem interferência, ter opiniões e de procurar, receber e transmitir informações e ideias por quaisquer meios e independentemente de fronteiras”. Mas, na mesma declaração, também há passagens como no artigo primeiro: “Todos os seres humanos nascem livres e iguais em dignidade e direitos. São dotados de razão e consciência e devem agir em relação uns aos outros com espírito de fraternidade” e no artigo 12: “Ninguém será sujeito à interferência na sua vida privada (...) nem a ataque à sua honra e reputação. Todo ser humano tem direito à proteção da lei contra tais interferências ou ataques”. Assim, viver com espírito de fraternidade e total proteção à sua honra e reputação são ressalvas apontadas pela própria declaração e não parece serem compatíveis com a liberdade de expressão.

Relativamente ao excerto: “Não trate de questões políticas” (12, 13, linha 9), pode, outra vez, ser

mencionado Soeters (2018) e as especificidades da natureza militar. No caso brasileiro, o Estatuto dos militares (lei federal) faz uma série de orientações, como abster-se de atividades político-partidárias e de provocar ou discutir assuntos políticos sem autorização (Artigo XVIII). Nesse sentido, conforme defendido por Bueno (2014), no capítulo 1, a política de comunicação precisa estar sincronizada com o processo de gestão, além de não poder ir contra a cultura organizacional.

Outro ponto encontrado na análise de conteúdo é conciliável com o pensamento de Adach (2014) sobre a importância das RP na prevenção de combates, ou seja, ela é uma arma poderosa e protagonista na guerra de informação. A seguinte passagem destaca esse ponto: “Uma preocupação primária da ComSoc durante uma operação de paz é que as partes em litígio podem liberar informações tendenciosas ou enganosas para apoiar suas posições ou ganhar vantagem sobre a outra parte, o que pode prolongar o conflito” (14-25, linhas 14 a 16). Nesse sentido, “liberar informações” estaria dentro de uma lente de liberdade.

O relacionamento com os *media* também é uma das tarefas atribuídas às RP no ambiente militar, conforme Levenshus (2013). Logo, pode ser encontrado na análise de conteúdo a importância da liberdade de imprensa na democracia. “O Estado Democrático de Direito garante a liberdade de imprensa, mas no âmbito dos temas de Defesa há a necessidade de equilibrá-la com a natureza militar das operações (...)” (14-2, linhas 14, 15).

Relativamente a questões de operações militares, observa-se Rand (2009) ao exemplificar tipos de informação que podem comprometer a segurança das operações militares e, naturalmente, a segurança nacional, como número e tipo de armamentos de um país ou como se faz uma bomba nuclear. Ainda assim, o Manual defende a divulgação de informações, exceto “Quando as operações não permitirem a liberação antecipada de informações (...)” (14-6, linhas 5, 6). Complementarmente, em outra passagem pode ser encontrada a seguinte justificativa: “A liberação de informações pode ter impacto sobre a segurança do pessoal envolvido nas ações e principalmente na opinião pública e nas comunidades locais diretamente impactadas pela atuação dos militares” (14-26, linhas 24 a 26). Novamente, os resultados encontrados são compatíveis com o posicionamento de Levenshus (2013) ao enfatizar uma diferença básica das RP militares, que é a necessidade de autorização para liberação de informações sensíveis.

Consoante ao já exposto anteriormente, é também importante sublinhar que as partes do Manual que apresentaram maior frequência sobre assuntos ligados às liberdades são o capítulo 14 “Emprego operacional da Comunicação Social” (21 referências) e o capítulo 12 “Mídias sociais” (17 referências).

Nas entrevistas foram encontradas 11 referências à liberdade. Percebe-se que não houve uma clareza considerável a respeito do debate sobre a liberdade, conforme o relato de OCS 2 (18, 19): *“Não é algo que eu tenha em memória, de verdade [questões sobre liberdade]. De forma clara, explícita assim, não me lembro.”* Em contrapartida, ao narrar a própria experiência como membro do grupo de trabalho, OCS 1 (179, 180) destacou que teve total liberdade na revisão/redação do Manual, sem qualquer tipo de interferência ou limitação: *“Digo mais uma vez: tivemos total liberdade para escrevermos o Manual (...)”*. Para OCS 1 (180, 181), nada foi imposto para ser acrescentado ou retirado: houve *“(...) liberdade para escrevermos as melhores práticas que eram colocadas pelos autores da área.”*

Dessa forma, as liberdades apresentadas na análise de conteúdo correspondem às liberdades previstas pelo código de ética da GA, mas, no caso da Marinha brasileira, há limitações inerentes ao tipo de *ethos* a que ela pertence.

#### **5.5.4 Verdade**

As referências feitas à verdade elucidam uma comunicação honesta e baseada em fatos, lembrando que o Código de Ética dos Profissionais de Relações Públicas brasileiro estabelece, em seu Artigo 2º, letra “b”, que é vedado ao profissional “disseminar informações falsas ou enganosas”. Por esse motivo, foram recolhidas menções alusivas à verdade, à veracidade e à realidade.

Na análise documental foram identificadas 31 alusões a esta categoria, com destaque para o capítulo 9 “A comunicação na gestão de crises”, que apresentou o maior número de alusões da análise (10 referências), ou seja, em situações de crise a questão da verdade assume maior importância ainda. As abordagens ligadas a esta categoria não possibilitam que haja outra alternativa, já que “a verdade é uma obrigação inegociável” (3-3, linha 10). Foi possível encontrar alertas que exemplificam os danos causados por um suposto ocultamento da verdade, como “(...) a mentira pode se tornar o centro da crise” (9-12, linha 13) e “(...) o público para o qual a mentira foi contada, as consequências podem ser ainda mais danosas” (9-12, linhas 31, 32).

Um dos subcapítulos do Manual trata sobre “A verdade como estratégia” (9-12, linha 23). Para além da conduta da comunicação na Marinha do Brasil, o documento ainda especifica como devem ser os produtos elaborados pela instituição: “apresentar os conteúdos com (...) veracidade” (R-2, linha 26). Além da autenticidade, constatou-se a “realidade” como um pressuposto para a verdade, como a “identificação da realidade situacional” (6-5, linha 5).

No tocante às entrevistas, OCS 2 (124, 125) relatou não recordar de uma discussão específica neste ponto: *“Eu não lembro especificamente se a palavra “verdade” está lá, mas acredito que esteja”*. OCS 3 (101, 102) complementou a ideia, já que não havia espaço para tratar unicamente de um aspecto como este: *“Obviamente não há um capítulo inteiro falando sobre a verdade, mas ele pontua isso em algumas partes, alguns parágrafos”*.

De qualquer modo, é possível observar a consciência e a preocupação com a verdade no relacionamento com os públicos da organização, conforme pontuado por OCS 2 (126 a 128) *“(...) temos que falar sim, falar o que é a realidade, o que está acontecendo no menor tempo possível, com as informações mais precisas que a gente possa passar ao público”*.

Finalmente, a veracidade é pontuada como um dos valores das RP na Marinha do Brasil (3-3, linhas 8 a 13). Nas entrevistas, OCS 1 (186, 187) destacou a importância da verdade para que haja credibilidade do discurso organizacional: *“A questão da verdade envolve credibilidade e não podemos nunca perder a credibilidade”*. Essas questões são concordantes com as ideias de Sebastião (2019), apresentadas no capítulo 1, ao atribuir que a credibilidade é reflexo de um “agir ético” do profissional de RP.

### 5.5.5 Integridade

As referências diretas a princípios, valores e à própria ética foram recolhidas na análise categorial temática relativamente à integridade. Observaram-se 72 menções na análise documental aludindo a este tema. Os capítulos em que as categorias mais se destacaram foram o capítulo 12, de “Mídias Sociais” (14 referências) e o capítulo 7, de “Relações Públicas” (13 referências). Conforme defendido por Goodman (2000), no capítulo 1, a ética pode ser encontrada, muitas vezes, de forma implícita na política de comunicação da organização. OCS 1 (121, 122) relatou exatamente essa defesa: *“Por mais que a palavra ‘ética’ não apareça, tem ali regras de conduta (...)”*. OCS 1 (195, 196) ainda reiterou a preocupação constante com a integridade durante a revisão/redação do Manual: *“Sem falar que existem também os valores da comunicação social”*. OCS 3 (69, 70) apresentou igualmente depoimentos que demonstram a importância, mas sem ser o foco principal das discussões: *“Não lembro de termos colocado em pauta alguma questão ética diretamente. Lembro de algumas discussões, sim, mas não com o foco exatamente nisso”*.

É possível perceber que há referências diretas sobre a integridade nos relacionamentos da organização com seus públicos. *“A ética (...) deve marcar todas as interações entre aqueles que representam a Marinha e seus públicos de interesse”* (3-3, linhas 6, 7). Relativamente às RP, o

Manual aborda valores que devem nortear a comunicação da Marinha brasileira: ética, veracidade, transparência, legitimidade, imparcialidade e impessoalidade (páginas 3-3 e 3-4).

Como pode ser observado e defendido no capítulo 1 por autores como Abbagnano (2007), Marcondes (2008) e Sebastião (2019), há diferenças e semelhanças entre conceitos como moral, valor e ética. Assim, assumimos a posição dos autores supracitados, que defendem o seguinte ponto de vista: o valor é um objeto de escolha moral; e a moral é o objeto da ética. Desta forma, os valores da comunicação elencados no Manual são orientações que servem como bússola moral individual para guiar as condutas dos militares que trabalham nesta área.

Ainda sobre os valores, observou-se que esse tema deve estar sempre na ordem do dia, já que a orientação é a de “um planejamento estratégico que considere os valores (...) empresariais ou institucionais (...)” (7-1, linhas 15, 16).

A questão que emergiu desde o princípio desta investigação está relacionada com um possível conflito entre a ética militar e a ética das RP. Foi observado que não há um consenso entre os entrevistados. Para OCS 1 (200, 201), são éticas que se complementam: “*Quando a gente fala sobre valores do meio militar com os valores da comunicação eu acho que convergem*”. Essa mesma posição é ocupada por OCS 3 (112), para quem, apesar de reconhecer particularidades, não há conflitos entre esses dois mundos: “*(...) não acho que existe choque relacionado à ética [militar versus RP]*”.

Por sua vez, OCS 2 (145 a 148) parece reconhecer diferenças, mas que não comprometem esses aspectos: “*A gente tem que procurar um equilíbrio entre o que não vai ferir essa ética ou Manual de conduta militar e que, da mesma forma, não vá ferir a comunicação social. Então, a gente tem que achar um caminho, uma linha que caminhe por aí*”.

### **5.5.6 Transparência**

Ao ser assumido o conceito de transparência de Vujnovic e Kruckeberg (2016) que, sob o ponto de vista da comunicação organizacional, é a divulgação voluntária ou involuntária de informações, foram encontradas 214 referências a partir da análise documental. Trata-se, entre todas as categorias analisadas, a que apresenta o maior número de menções. A transparência também foi identificada como um dos valores da comunicação expressos no Manual (página 3-3).

Relativamente à divulgação de informações, é possível perceber uma preocupação em dar conhecimento ao “divulgar informações precisas e oportunas sobre as atividades militares” (14-

28, linha 20). Conforme discussão no capítulo 2, Adach (2014) refere a importância dos RP como ponte entre as instituições militares e os públicos na elucidação de sua função social, ou seja, na legitimidade de uma base constitucional para a existência das Forças Armadas e a consequente prestação de contas. Mais do que um compromisso, o Manual afirma que a transparência está ligada à credibilidade: “A transparência, especialmente durante as crises, é essencial para manter a confiança dos públicos” (14-11, linha 34) e (14-12, linha 1).

Entretanto, é possível observar que nem todas as informações podem ser divulgadas. “Em função das peculiaridades das Forças Armadas, muitas vezes as informações não poderão ser divulgadas, por serem sensíveis ou classificadas” (3-3, linhas 20, 21). Não se pode deixar de questionar quais informações exatamente estariam enquadradas nesta modalidade. No capítulo 2, Rand (2009) enumera exemplos de informações que podem comprometer a segurança nacional e, por esse motivo, elas são classificadas. “(...) quando não puder divulgar informações por causa da investigação ou por questões de segurança, deve-se explicar esses motivos” (9-19, linhas 21, 22). No entanto, a divulgação de informações é reiteradamente defendida. “A divulgação proativa de informações precisas para audiências domésticas e internacionais contextualiza as operações, propicia percepções, mina a propaganda adversária e ajuda a atingir os objetivos nacionais, estratégicos e operacionais” (14-1, linhas 27 a 29). Um ponto que não cabe ser debatido nesta dissertação, mas que, obviamente chama a atenção, é tentar perceber que tipo de informações são, na prática, aquelas que não podem ser liberadas para a imprensa. O Manual parece, no entanto, apresentar uma orientação sobre os riscos de uma informação não liberada, mas descoberta por outras vias pelos oponentes. “Adversários podem aproveitar-se disso e divulgar informações falsas ou enganosas antes que possamos verificar os detalhes (...)” (14-4, linhas 30 a 32).

A importância da transparência é evidenciada ao longo do Manual, conforme expresso na passagem: “(...) A iniciativa de divulgar o fato à imprensa pode reverter o viés das notícias (...)” (8-24, linha 20). Mais do que isso, a publicação detalha o tempo máximo em que as informações devem ser divulgadas. “(...) o tempo adequado seria divulgar algo em no máximo uma hora após o ocorrido” (9-14, linha 23, 24). Dimitriu (2011), mencionado no capítulo 2, argumenta que a transparência na divulgação de informações tem impacto direto na opinião pública.

Há também um alerta para que o Manual sirva como uma espécie de “guia” que deve orientar a *práxis* da atividade: “Quando aquilo que a instituição faz é diferente do que divulga, o público cujo apoio é desejado pode ficar confuso e perder a confiança” (7-12, linhas 13, 14).

O último aspecto observado endossa a fala de Levenshus (2013) ao referir as particularidades das

RP no ambiente militar, como a necessidade de autorização para a liberação de determinadas informações. “(...) obter a aprovação para divulgação de informações e imagens (...)” (14-24, linha 15).

Finalmente, um dado que chama a atenção é ser a categoria *transparência* (226 referências) a com o maior número de menções totais e o *interesse público* a que apresenta o menor número (35 referências). Embora pareça uma constatação paradoxal, uma das explicações possíveis para este fato pode vir da entrevista de OCS 1 (34) ao referir as inúmeras funções de nível tático aos Oficiais de Comunicação Social: “*Somos uma ferramenta maior do que divulgar a visão e missão*”. Isso significa que a divulgação é intensa, mas o conteúdo ainda precisa ser revisto.

### 5.5.7 Privacidade

As 51 referências encontradas na categoria “privacidade” e as três menções nas entrevistas tiveram respaldo especialmente na Declaração Universal dos Direitos do Homem. Somado a isso, a Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD) brasileira possui, como um dos fundamentos, o respeito à privacidade, enquanto a Comissão Nacional de Proteção de Dados (CNPd) portuguesa designa as unidades de RP e internacionais a promoção e divulgação sobre direitos e obrigações relativos à proteção de dados pessoais. Assim como a falta de privacidade, a atribuição errônea de uma autoria também é compatível com problemáticas ligadas a esse tema.

Merecem destaque as 22 menções sobre a privacidade presentes no capítulo 12, sobre “Mídias Sociais”. Pode-se observar que, no capítulo 2, Wallin (2015) afirma que o avanço das mídias sociais aliado à globalização colaboraram para que a informação transcendesse as barreiras artificiais institucionais, nomeadamente sobre assuntos exclusivamente internos e/ou externos. “Tenha em mente que você perde controle sobre tudo o que publica *on-line* e que diversas mídias sociais como o Facebook, o Twitter e o YouTube possuem políticas que lhes garantem propriedade sobre todo conteúdo e informações armazenados em seus sistemas” (12-24, linhas 6, 7). Mais uma vez, é atribuída à necessidade de segurança das operações militares e à exigida privacidade a moderação na utilização das redes sociais digitais. “O uso das mídias sociais pelo pessoal da Marinha deve levar em conta as orientações de segurança das informações, o risco operacional e a privacidade” (14-14, linhas 14, 15).

Nas entrevistas, o tema específico da privacidade não foi recordado de forma clara. OCS 2 (156 a 158) foi quem lembrou das menções no capítulo que trata das redes sociais digitais: “*Principalmente nas orientações para mídias sociais, que é onde o nosso militar, o nosso público começou a falar mais, começou a aparecer mais. E é uma ferramenta que não é usada*

*necessariamente por quem é de comunicação”.*

Por isso, foram encontradas frases imperativas com mensagens mais incisivas, como “Proteja a sua privacidade” (12-16, linha 8) e “Proteja a privacidade dos outros” (12-16, linha 13). A publicação também divulga orientações de natureza educativa, como “orientar nosso pessoal sobre como manter sua privacidade” (12-22, linha 7).

Percebe-se também a importância da privacidade em situações de crise e que envolvam morte e acidentes do pessoal militar. “Os nomes das eventuais vítimas nunca devem ser divulgados antes de suas famílias terem sido informadas oficialmente pela Marinha” (8-27, linhas 2, 3). Secundariamente, os veículos de comunicação social são informados. “Hoje, como norma, a lista é divulgada à imprensa somente após todas as famílias das vítimas terem sido informadas” (9-5, linhas 7 e 8). Assim, a conduta é dar o direito à família do acesso à informação em primeira mão, antes mesmo dos órgãos de comunicação social.

A autoria também é uma preocupação recorrente no Manual em passagens como: “É necessário atribuir os créditos ao autor (...)” (8-9, linhas 19, 20) e “Não afirme ter autoria sobre algo que não é seu” (12-13, linha 1). Para evitar que seja divulgada alguma imagem ou fala de alguma pessoa, é necessária a autorização expressa de consentimento. “As imagens e sons de pessoas não integrantes da MB, captadas durante uma produção audiovisual, só poderão ser divulgadas mediante a assinatura de termos de autorização (...)” (10-14, linhas 31, 32).

### **5.5.8 Profissionalismo**

Foram identificadas 50 menções ao profissionalismo na análise documental e 19 nas entrevistas. Conforme explicitado na descrição das categorias temáticas, o Manual de Comunicação Social da Marinha faz parte da política de comunicação e não de um código ético propriamente dito. Por isso, a recolha das referências foi alargada de forma a abranger o maior número possível de excertos que pudessem colaborar para uma análise mais substancial. O capítulo 4 é o que reflete o maior número de citações relativamente ao profissionalismo: “O sistema de comunicação social da Marinha”. Nele, são discutidos elementos como o propósito da comunicação social, a estrutura, o sistema, as suas atribuições, a escolha do oficial de comunicação social e o militar na função de comunicação social da Marinha brasileira. OCS 1 (210, 211) parece resumir a ideia de defesa do conhecimento técnico-científico em RP: “*Eu acho que o próprio Manual fala sobre a importância da profissionalização e essa era realmente uma preocupação nossa na hora de escrever*”. Dentro da política, é possível observar o reconhecimento e a importância das RP para a instituição: “A comunicação organizacional é uma ferramenta de assessoramento de alto nível”

(2-4, linha 24). Embora esteja referida de forma clara, a análise de OCS 2 (179) é a de que “*A profissão ainda não se estabeleceu como firme e forte dentro da Força*”.

Assim, de modo a atender os objetivos da investigação, a análise de conteúdo foi confrontada com os princípios da prática profissional. O primeiro deles é *Commitment to continuous learning and training*. A presente investigação é uma das provas da preocupação com o contínuo aperfeiçoamento profissional dos militares de comunicação da Marinha do Brasil, já que esta é fruto de um mestrado na área científica das RP. OCS 2 (165 a 167) ainda complementa essa ideia: “*Então, não temos apenas as possibilidades dos mestrados de hoje, como também tem outros cursos, como seminários, workshops, que, não acontecem mais por problemas que acredito até de orçamento*”. Dentro da política de comunicação da Marinha, uma das atribuições do sistema de comunicação da Marinha diz respeito justamente a “promover o aprimoramento técnico-profissional e a capacitação do pessoal que atua na ComSoc” (4-9, linhas 23 e 24). OCS 1 (41 a 43) explicou os motivos que levaram à escolha de alguns nomes para compor o grupo de trabalho responsável pela revisão/redação e que elucida a importância da profissionalização: “*(...) fiquei responsável por capítulos que ou tinham a ver com a minha atividade profissional no Centro, ou pela minha formação, porque eu havia acabado de fazer um curso bem naquela área*”. A política de comunicação ainda faz um alerta sobre a importância da qualificação das RP: “*(...) inexperiência e falta de qualificação são aspectos capazes de reduzir a capacidade de a organização comunicar-se corretamente com seus públicos, comprometendo o alcance de seus objetivos estratégicos*” (2-5, linhas 28 a 30).

O princípio *Avoiding conflict of interest* pode ser encontrado na análise documental nas referências à importância do assessoramento de RP nas decisões do comando, como, por exemplo, na passagem: “Os oficiais de ComSoc assessoram o comandante na comunicação com os públicos, incluindo o aconselhamento sobre o impacto previsto das decisões e linhas de ação propostas sobre os públicos relevantes” (14-7, linhas 23 a 25). O excerto obviamente não garante que não haja o conflito de interesse, mas mostra a importância do contraponto, do “olhar de RP” sobre as questões de comunicação e a relevância da postura profissional. “A equipe de ComSoc deve assessorar os comandantes para agilizarem o processo de comunicação de forma a assegurar que ele continue oportuno e relevante” (14-12, linhas 15 e 16). OCS 3 (50 a 53) ilustrou outra passagem que reflete a importância da postura profissional na defesa dos interesses das RP: “*Nosso chefe direto se preocupou com a técnica, escutou todos os técnicos, foi tudo muito profissional. Sinto que ele confiava totalmente em nosso assessoramento. Acredito que realmente conseguimos produzir um material com qualidade, sem qualquer interferência para retirar algo, por exemplo*”.

O princípio *Advocating for the profession* foi encontrado de forma mais incisiva nas entrevistas, como na de OCS 1 (214, 215): “*Eu não tenho dúvida que os profissionais de comunicação advogam pela profissão, de sermos mais valorizados em todos os sentidos*”. Em outro ponto, OCS 1 (217 a 219) comparou a profissão de RP com a de outros profissionais, nomeadamente médicos: “*Diferentemente de outros profissionais que não precisam defender a importância de sua atividade, a gente precisa todos os dias tentar mostrar a importância dela*”.

As orientações do Manual compatíveis com o princípio *Respect and fairness in dealing with publics* podem ser encontradas em diferentes passagens, com diferentes públicos, como: “(...) o relacionamento dos integrantes da Força com a imprensa deve ser pautado pelo respeito e profissionalismo” (ex.: 8-1, linhas 30, 31), além das referências mencionadas na categoria diversidade (5.5.2), nas quais observaram-se a variedade de públicos e a importância da segmentação deles.

O princípio orientador da prática profissional nomeado como *Expertise without guarantee of results beyond capacity* possivelmente tenha sido um dos temas mais desafiadores a serem identificados e reconhecidos nesta análise. Pode ser identificada apenas uma alusão que mais se aproxima deste tema, que foi referido por OCS 2 (43, 44) ao conciliar a tarefa de revisar/redigir o Manual com as atribuições diárias típicas de um RP militar: “*Na verdade, eu acredito que a maior dificuldade tenha sido o tempo curto para fazer um trabalho tão pesado*”. Neste ponto é importante referir autores abordados no capítulo 2, como Kucera & Gulpers (2018) e Levenshus (2013), que abordam as especificidades do *ethos* militar. A legislação brasileira, nomeadamente o Estatuto dos Militares, prevê, em seu artigo 14º, o dever de responsabilidade, ou seja, “o militar deve manter permanente disponibilidade para o serviço, ainda que com sacrifício dos interesses pessoais”. Nesse contexto, não se está a analisar a produtividade nem a qualidade do trabalho desempenhado, mas uma distinção do “ser militar” e a disponibilidade exigida 24 horas por dia.

Relativamente ao princípio *Behaviours that enhance the profession*, observou-se, de forma mais nítida, um trecho referido por OCS 2 (125, 126): “*os profissionais de comunicação, lembro que bateram o pé firme sobre isso*”. Não se trata, pois, de ferir os princípios basilares da hierarquia e disciplina, que regulamentam as Forças Armadas brasileiras, mas de ter uma postura profissional e séria no sentido de assessorar o comandante sobre as consequências que alguma decisão pode acarretar no âmbito das RP.

Finalmente, o princípio orientador da prática profissional nomeado por *professional conduct* pode ser encontrado ao longo de toda a política de comunicação da Marinha brasileira, como nos

excertos: “Deve ser mantido um relacionamento profissional” (ex.: 4-10, linha 6), “que lhes permita a realização profissional (ex.: 7-5, linha 30), “respeito e profissionalismo” (ex.: 8-1, linha 31) e “Mantenha-se calmo e profissional” (ex.: 8-10, linha 9).

## Capítulo 6

### Considerações finais

*(...) mas sempre permanece também a verdade de que todo fim na história constitui necessariamente um novo começo (...)*

Hannah Arendt, 2011, p. 531

#### 6.1 Limitações da pesquisa

A frase de autoria da filósofa Hannah Arendt, embora aplicada a um outro contexto, faz consagrar a ideia de que uma pesquisa acadêmica não tem fim, mas novos começos. É com este espírito que acreditamos que a conclusão de uma investigação deve acabar: de que algo foi acrescentado e de que novos enfoques surgiram a partir do que foi pesquisado. Este trabalho sobre a ética das RP no *ethos* militar vai ao encontro dessa afirmação. Apesar de os objetivos da pesquisa terem sido atingidos, é prudente apresentar vieses que podem ser explorados em futuras pesquisas. O que se pretende neste subcapítulo é apresentar não as deficiências, mas as novas possibilidades de investigação que surgiram ao término do trabalho, para que novos pesquisadores possam se sentir despertados para explorar esse terreno fértil do *ethos* militar. Por isso, cabe registrar algumas limitações desta investigação. Primeiramente, não foi conveniente analisar a versão mais recente do Manual, conforme fundamentado no capítulo 5, “Apresentação dos resultados”. Entretanto, como referido na introdução, o contributo prático mais importante é a reflexão que este trabalho poderá ter nas futuras abordagens da política de comunicação da Marinha do Brasil.

Esta pesquisa também se deteve no documento mais expressivo da comunicação na Marinha brasileira: o Manual de Comunicação Social da Marinha. No entanto, outros materiais também poderiam compor o estudo, embora não fosse esse o objetivo. Relativamente aos entrevistados, a amostra também poderia ter abrangido outros elementos organizacionais, como superiores sem a formação técnica em Comunicação ou oficiais de RP que não estejam ligados diretamente ao Centro de Comunicação Social da Marinha, ou seja, que trabalham em outras organizações militares. Outro olhar a ser acrescentado poderia abranger comandantes e diretores da organização a fim de perceber qual a importância da ética das RP para eles. Também teria sido possível utilizar outras categorias de análise, oriundas de padrões éticos diversos, e não as da GA. Finalmente, outra perspectiva reside no fato de o escopo deste trabalho estar dentro das RP no ambiente militar, mas as demais Capacidades Relacionadas à Informação (CRI), apresentadas

por Wallin (2015), podem ser contempladas em outros estudos. Mais uma vez: acredita-se que o objetivo deste estudo tenha sido atingido, mas novos olhares poderão surgir em pesquisas futuras.

Ora, se a ética é um tema ainda considerado pouco explorado nas RP (Martino & Rivelli, 2019) e complexo de ser estudado (Buchanan & Brock, 1990; Bowen, 2007; Morin, 2007; Sievert & Haeusser, 2010; Grunig, 2014; e Tench & Waddington, 2021), e ainda se o *ethos* militar é um campo com carência de pesquisa (Moreira et al., 2020), todos os estudos que tratem dessa temática conjuntamente parecem colaborar, direta ou indiretamente, para o avanço dos estudos em Ciências Sociais, nomeadamente nas RP.

Assim, se, por um lado, as limitações desta dissertação podem dar a impressão de haver lacunas, por outro, pode servir como estímulo para novos olhares, pesquisas e abordagens.

## **6.2 Contributos e conclusão da pesquisa**

Os resultados apresentados no capítulo anterior vão ao encontro da resposta para a pergunta de partida desta investigação: “A política de comunicação da Marinha do Brasil encontra-se alinhada com os princípios/valores éticos contemporâneos defendidos pelas Relações Públicas?”. Para que essa pergunta fosse respondida, foi necessário percorrer uma trajetória teórica de forma a denotar a importância dos estudos de ética para as organizações modernas, especialmente em áreas da ética aplicada, com ênfase nas RP. Mais à frente, foi preciso identificar o papel da ética e onde ela está inserida no contexto da política de comunicação organizacional.

Percebida a importância e a localização da ética nas estruturas institucionais, partiu-se para tratar do ambiente militar, por meio de uma abordagem sociológica e comunicacional de forma a compreender as particularidades de seu *ethos*, incluindo, ainda, uma ética militar própria. Tendo sido compreendida a importância dos padrões éticos nas RP e de toda a complexidade que envolve o *ethos* militar, decidiu-se, então, por analisar o documento mais exponencial que rege a comunicação na Força Armada e, ao mesmo tempo, entrevistar alguns responsáveis pela produção de seu conteúdo. A amostra foi composta por critérios homogêneos e heterogêneos de características pré-definidas. Durante a fase de planeamento da dissertação, também foram desenvolvidas hipóteses para a investigação e que agora são confrontadas e respondidas.

### **H1: “As RP militares apresentam características específicas deste *ethos*”.**

Essa hipótese foi confirmada tanto pela revisão bibliográfica, por autores como Soeters (2018),

que defende o fato de não poder comparar essa categoria profissional com as demais pelas especificidades de domínios antropológicos constantes. Quer dizer, ao lado de sacerdotes e médicos, os militares ocupam um espaço social muito particular porque trabalham nos limites entre a vida e a morte. Também estão neste grupo de autores Moreira et al. (2020), Adach (2014) e Goffman (2010) a defender que se trata de um ethos diferenciado dos demais. Na parte empírica, especialmente nas entrevistas, também foi possível identificar essa distinção, como em OCS 1 (9, 10): “*É claro que aqui temos algumas particularidades*”; OCS 2 (11, 12): “*(...) na prática sim e isso acabava se refletindo no jeito que a Marinha faz a comunicação dela*”; e OCS 3 (9, 10): “*Há muitas variáveis que precisam ser consideradas, que são características típicas de um ambiente militar*”.

Relativamente a questões éticas entre o universo das RP e o das Forças Armadas, conclui-se que não há efetivamente um paralelo entre esses dois mundos, mas sim as tais particularidades do *ethos* militar. Nesse ponto em específico, OCS 1 (201 a 2013) resume essa ideia: “*Quando a gente fala sobre valores do meio militar com os valores da comunicação, eu acho que convergem. O que acontece são algumas peculiaridades, alguns compliances que têm aqui dentro, que a gente precisa seguir, mas nada que fira esses valores (...)*”. Apesar de saber que determinadas questões militares não podem ser exploradas, OCS 2 (145 a 148) pontua que a política de comunicação da Marinha caminha nesse mesmo sentido: “*A gente tem que procurar um equilíbrio entre o que não vai ferir essa ética ou manual de conduta militar e que, da mesma forma, não vá ferir a comunicação social. Então, a gente tem que achar um caminho, uma linha que caminhe por aí. Eu acredito que Manual tentou fazer isso*”. Apesar de não estar no escopo deste trabalho examinar o tipo de informação que pode ou não ser divulgada, é importante argumentar que os dados que comprometam a segurança nacional e a defesa do país são passíveis de sigilo (Rand, 2009). Os demais, em tese, devem ser divulgados.

## **H2: “A Marinha do Brasil valoriza aspectos éticos em sua política de comunicação”.**

Essa hipótese também foi confirmada. Em linhas gerais, durante a revisão bibliográfica, foi possível constatar por autores como Broom & Sha (2013) e Kucera & Gulpers (2018) que há uma crescente profissionalização das RP militares nos últimos anos e a inclusão de preocupações éticas. Relativamente ao objeto de estudo, a Marinha do Brasil, essa hipótese também é admitida. Por meio da análise documental foi possível identificar que a ética é o valor número “um” da política de comunicação da Marinha: “*A ética, que é um valor do militar, deve marcar todas as interações entre aqueles que representam a Marinha e seus públicos de interesse*” (Marinha do

Brasil, 2018a, p. 3).

Nas entrevistas esse dado também é confirmado. Como exemplo, cita-se OCS 1 (121 a 123): *“Por mais que a palavra ‘ética’ não apareça, tem ali regras de conduta, algumas palavras que demonstram a preocupação com a ética, como a questão da transparência (...)”*. Além disso, na análise documental realizada, foram encontradas 669 referências compatíveis com as categorias éticas analisadas, quais sejam: interesse público, diversidade, liberdade, verdade, integridade, transparência, privacidade e profissionalismo.

Pela análise realizada, um dos dados que chamou a atenção foi a categoria mais citada e a menos citada: **“transparência”** e **“interesse público”**, respectivamente. A “transparência” pode ser considerada como o requisito ético mais frequente na política. Por outro lado, apesar do “interesse público” ser o item menos abordado na política de comunicação da Marinha, ainda assim observou-se que o conceito está consolidado na política de comunicação, com 27 referências diretas a essa categoria. Para ilustrar, o Manual aborda como primeiro requisito para a divulgação de notícias institucionais justamente esta categoria: “Os principais critérios de noticiabilidade são: a) Interesse público” (8-5, linhas 21, 22).

Apesar de parecer uma relação paradoxal entre transparência e interesse público, uma das conclusões possíveis para a interpretação desse dado é o fato de que a Marinha parece se preocupar em divulgar proativamente muitas informações institucionais (transparência), mas os temas abordados podem não ser compatíveis com o que realmente seja de interesse da sociedade. Nas entrevistas, esse dado se complementa, a exemplo de OCS 1 (131 a 133) *“(...) não penso que estejamos assim tão ligados a questões de interesse público. (...)”*. Embora não esteja na abrangência deste trabalho, a divulgação de informações de interesse público pode ser um aspecto ético a ser debatido e repensado pela instituição.

Sobre a **diversidade**, o destaque foi para a constatação da preocupação com um olhar diferenciado e diverso sobre tudo o que está a ser realizado pela organização em termos de RP. Na *práxis* das RP, entretanto, há espaço para a criação de mais canais de comunicação com o público interno da Marinha brasileira.

A **liberdade** é o requisito ético que mais guarda relação com o *ethos* militar, dentro da política de comunicação da Marinha. No capítulo “Emprego operacional da Comunicação Social”, que trata justamente das RP no *ethos* militar, foi encontrada a maior frequência de citações sobre este tema. Conforme já referido, as especificidades do *ethos* fazem com que a liberdade absoluta na divulgação de informações possa comprometer a própria segurança do pessoal, por exemplo. Por isso, a questão da **privacidade** é eminentemente observada no Manual, especialmente no

cuidado com a liberação de informações, sobretudo nas redes sociais digitais.

A **verdade** já era uma prática ética sistematizada na política de comunicação da Marinha do Brasil e, por isso, é um dos princípios coincidentes com os da GA.

A **integridade**, já apresentada na análise da hipótese anterior, também é um dos itens mais significativos na política de comunicação da Marinha brasileira, sendo, novamente, caracterizada pela afirmação de que a ética é o valor número “um” em sua política de comunicação.

Finalmente, nota-se que o **profissionalismo** é uma categoria amplamente apresentada ao longo do documento. Percebe-se que a política de comunicação da Marinha prioriza, valoriza e privilegia o conhecimento em RP para a prática profissional. Assim como no quesito liberdade, é imprescindível apontar a importância da particularidade do *ethos* militar no profissionalismo, como o fato de que os militares possuem disponibilidade permanente, por exemplo.

**H3: “A política de comunicação da Marinha brasileira está alinhada com os princípios/valores da *Global Alliance*”.**

Essa hipótese foi, também, confirmada. Neste ponto, duas considerações precisam ser feitas. A primeira delas é relativamente à sistematização da ética das RP no Manual de Comunicação Social da Marinha que, inclusive, era um dos objetivos desta investigação. A partir da análise documental realizada, foi possível perceber que já havia uma sistematização da ética das RP no documento, identificada como “Princípios da Comunicação Social da Marinha”. Se tomarmos como bússola o padrão mundial da GA, que defende o código mundial de ética das RP como “princípios” a serem seguidos, o material encontrado no Manual da Marinha também pode ser enquadrado nessa lógica. Desse modo, estão sistematizados lá os seguintes princípios: “dizer a verdade; fornecer informações oportunamente; praticar a segurança desde a fonte; fornecer informações consistentes em todos os níveis; e contar a história da Marinha” (capítulo 14, páginas 12 a 14). Desse modo, reconhece-se que alguns desses princípios são *ipsis litteris* os princípios da GA, como a verdade, por exemplo.

No que tange aos objetivos da pesquisa, deve ser pontuado que todos foram atingidos. Nesta senda, considera-se que foi possível:

- Identificar os princípios/valores da ética das RP presentes na política de comunicação da Marinha brasileira tanto de forma direta (sistematizados) quanto diluídos em orientações na sua política de comunicação;

- Averiguar que os princípios/valores éticos emanados pela GA estão refletidos na política de comunicação da Marinha do Brasil, ainda que de forma diluída (669 menções);
- Perceber que não existe exatamente um paralelo entre princípios/valores do *ethos* militar e a atividade de comunicação da Marinha do Brasil. O que existe são especificidades próprias desse *ethos* defendidas por autores das Ciências Sociais, principalmente, e que parecem ser princípios/valores complementares, ou seja, um não fere o universo do outro;
- Identificar que já havia uma sistematização dos princípios/valores da ética das RP da Marinha brasileira no Manual (princípios da comunicação social); e
- Contribuir para uma reflexão atual sobre os princípios/valores éticos das RP, especialmente de modo diferenciado por abordar um *ethos* ainda pouco estudado. Ressalta-se que este objetivo, em destaque, foi alargado. Por meio deste estudo, a Marinha brasileira poderá utilizar as reflexões propostas nesta investigação quando for alterar a política de comunicação da instituição, de forma a perseguir aspectos éticos das RP mundiais.

Após a confirmação das hipóteses e a apresentação dos objetivos atingidos, aproxima-se o final desta dissertação, podendo ser possível ratificar de forma mais pungente que a ética é complexa de ser estudada e isso torna-se mais acentuado quando transportamos essa análise para o *ethos* militar, possuidor de individualidades que não permitem comparação com a maior parte das organizações sociais (Adach, 2014 e Soeters, 2018). Por esse motivo, o que pode ser ético para uma instituição, pode não ser necessariamente para outra (Marcondes, 2008). Assim, a própria GA apresenta padrões éticos globais para as RP, mas defende que esses parâmetros precisam ser adaptados às realidades e à singularidade das organizações (*Global Alliance*, 2022).

Foi possível confirmar o posicionamento de autores como Soares (2011) e Myers (2021) ao referirem que questões éticas são a base e a forma pela qual as RP contemporâneas se organizam, haja vista o número de referências à ética das RP encontradas na análise documental. Autores como Bowen (2007) levam tão a sério a parte ética nas RP a ponto de considerar que a própria atividade da área se confunde com a exigência de uma retidão ética. Indo a esse encontro, constatou-se que os militares entrevistados reconhecem ter a ética no centro de suas vidas profissionais, conforme pontuado por OCS 3 (111, 112): “*Até porque se tem alguma coisa que o militar é, eu diria que ‘é ser ético’*”. Entretanto, possivelmente resida neste ponto uma das grandes razões pela escolha deste tema: não ter havido claramente discussões específicas sobre a ética das RP, como testemunhado por OCS 3 (69, 70): “*Não lembro de termos colocado em pauta alguma questão ética diretamente. Lembro de algumas discussões, sim, mas não com o*

*foco exatamente nisso”.*

E por que a ética nas RP é tão importante para instituições como a Marinha do Brasil? O trabalho das RP no *ethos* militar é vital para que o espaço social ocupado pelos militares seja compreendido (Adach, 2014). Por isso, é importante angariar confiança dos públicos nas Forças Armadas (Brožič, 2015). É justamente nesse cenário que as Forças Armadas têm investido na profissionalização das RP militares, o que deve passar, necessariamente, por aspectos éticos da profissão (Broom & Sha, 2013). Se pegarmos como parâmetro as categorias éticas expressas pela organização de maior representatividade global, podemos considerar que a política de comunicação da Marinha brasileira apresenta 669 correspondências semânticas dos grandes temas elencados pela GA, tratados individualmente na política de comunicação institucional – o que confirma a hipótese de que a Marinha brasileira está alinhada a padrões mundiais. Ratifica-se que, sem a análise de conteúdo realizada, não teria sido possível validar essa afirmação.

Já a finalizar, parece não restarem dúvidas sobre a importância desta investigação de forma a contemplar o dualismo em favor da ética nas RP: foi evocado o tema no campo acadêmico e foi proposta uma reflexão sobre a prática das RP no *ethos* militar que pode promover discussões e impactar decisões futuras acerca das diretrizes de comunicação que norteiam a Marinha brasileira.

Assim, conclui-se que a política de comunicação da Marinha do Brasil encontra-se alinhada com os princípios/valores éticos contemporâneos defendidos pelas Relações Públicas, salvaguardadas as especificidades de seu *ethos*.

## Referências bibliográficas

- Abbagnano, N. (2007). *Dicionário de Filosofia*. São Paulo: Martins Fontes.
- Adach, J. (2014). *The Military and Public Relations. Issues, Strategies and Challenges*. Bloomington: AuthorHouse.
- Adams, S. (2015). Towards an Ethical PR? An Exploration into Student's Ethical Perceptions towards the Sainsbury's WWI Campaign. *International Journal of Ethics*, 11(3).
- Aires, L. (2011). Paradigma qualitativo e práticas de investigação educacional.
- Alkmim, T. M. (2004). Sociolinguística: Parte I. In F. Mussalim & A. C. Bentes (Orgs.). *Introdução à linguística I: domínios e fronteiras*. São Paulo: Cortez.
- Andrade, C. T. de (1981). Relações Públicas segundo sua bibliografia. *Revista Brasileira de Biblioteconomia e Documentação*, 14, 73-79.
- Andrade, C. T. de (1993). *Para entender Relações Públicas* (4a ed.). São Paulo: Loyola.
- Antunes, C. S. (2017). Seminário Internacional Fazendo Gênero 11 & 13th Women's Worlds Congress (Anais Eletrônicos), Florianópolis. ISSN 2179-510X.
- Arendt, H. (2014). *As origens do Totalitarismo*. São Paulo: Companhia das letras.
- Aristóteles. (1979). *Ética a Nicômaco*. São Paulo: Abril Cultural.
- Azevedo, C. (2001). Meios de Comunicação como armas de guerra. *Texto da Biblioteca Online de Ciências da Comunicação*.
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70.
- Batista, E. C., de Matos, L. A. L., & Nascimento, A. B. (2017). A entrevista como técnica de investigação na pesquisa qualitativa. *Revista Interdisciplinar Científica Aplicada*, 11(3), 23-38.
- Bento, A. (2012). Como fazer uma revisão da literatura: Considerações teóricas e práticas. *Revista JA (Associação Acadêmica da Universidade da Madeira)*, 7(65), 42-44.
- Bloise, D. M. (2020). A importância da metodologia científica na construção da ciência. *Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento*, 105-122. <https://doi.org/10.5604/23008741.1189408>.
- Bobonich, C. (2009). Os tratados éticos de Aristóteles. In Kraut, Richard (Org.). *Aristóteles: A*

*Ética a Nicômaco*. Trad. Priscilla Spinelli. Porto Alegre: Artmed.

Bowen, S. (2007, 30 de outubro). *Ethics and Public Relations*. Institute for Public Relations. <https://instituteforpr.org/ethics-and-public-relations/>.

Bowen, S. A. (2016). Values, ethics, and professionalism in public affairs. *The handbook of public affairs*, 2, 316-331.

Broom, G. & Sha, B-L. (2013). *Cutlip and Center's Effective Public Relations*. (11<sup>th</sup> ed.). Harlow (UK): Pearson.

Brožič, L. (2015). Public Relations and the Military – Evaluation of the Slovenian Armed Forces. *Security and Defence Quarterly*, 8(3), 43–68.

Buchanan, A. E. & Brock, D. W. (1990). *Deciding for Others: The Ethics of Surrogate Decision Making*. New York: Cambridge University Press.

Bueno, W. C. (2009). *Comunicação empresarial: políticas e estratégias*. São Paulo: Saraiva.

Bueno, W. C. (2014). A construção de uma Política de Comunicação como processo de legitimação da Comunicação Pública no Brasil. *Revista Comunicação Midiática*. 9 (3), 11-24.

Carlomagno, M. C., & da Rocha, L. C. (2016). Como criar e classificar categorias para fazer análise de conteúdo: uma questão metodológica. *Revista Eletrônica de Ciência Política*, 7(1).

Carneiro do Couto, A. M. (2019). TRADUZIR É PRECISO. *POLISSEMA – Revista De Letras Do ISCAP*, (3). <https://doi.org/10.34630/polissema.vi3.3387>

Cazzamatta, R. (2017). Sobre o papel das agências de Relações Públicas durante guerras e conflitos internacionais. *Estudos em Jornalismo e Mídia*, 1(14), 25-38.

Conferp (2021, dezembro). Conselho Federal de Relações Públicas. <http://conferp.org.br/>.

*Constituição da República Federativa do Brasil de 1988*. Recuperado de [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm)

Cunha Filho, M. (2019). Os desafios do pesquisador nativo: reflexividade, triangulação e questões éticas em pesquisas qualitativas que envolvem o local de trabalho do pesquisador. *Revista de Estudos Empíricos em Direito*, 6(2).

Davidson, S. (2015). Everywhere and nowhere: Theorising and researching public affairs and lobbying within public relations scholarship. *Public Relations Review*, 41(5), 615–627. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2014.02.023>.

- Daymon, C., & Holloway, I. (2010). *Qualitative research methods in public relations and marketing communications*. Routledge.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (Eds.). (2000). *The Sage handbook of qualitative research*. sage.
- Dimitriu, G. R. (2011). Winning the story war: Strategic communication and the conflict in Afghanistan. *Public Relations Review*, 38(2), 195–207. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2011.11.011>.
- Duarte, R. (2002). Pesquisa qualitativa: reflexões sobre o trabalho de campo. *Cadernos de pesquisa*, 139-154.
- Duarte, R. (2004). Entrevistas em pesquisas qualitativas. *Educar em revista*, (24), 213-225.
- Egg, R. F. R. (2009). *História da Ética*. Recuperado de <https://rb.gy/x8vlsn>.
- Ethics at work: 2021 international survey of employees*. Recuperado de <https://www.ibe.org.uk/ethicsatwork2021/explorethedetail.html>.
- Ethics Guide to Artificial Intelligence in PR*. Recuperado de [https://cipr.co.uk/CIPR/Our\\_work/Policy/AI\\_in\\_PR.aspx](https://cipr.co.uk/CIPR/Our_work/Policy/AI_in_PR.aspx) 6.
- GCS (2020). Principles of Behaviour Change Communication.
- Figueiredo, A. M. (2008). Ética: origens e distinção da moral. *Saúde Ética & Justiça*, 13(1), 1-9.
- Fischer, A. (2010). The Licensed Ethical Conscience: A study of Public Relations Ethics in Brazil. In *13th International public relations research conference*. Miami, March 6-13. [https://a5522a3d-553d-4677-86c2-c4e5275200c1.filesusr.com/ugd/27a53c\\_329a20c6c15d40f692a559eb60897ffd.pdf](https://a5522a3d-553d-4677-86c2-c4e5275200c1.filesusr.com/ugd/27a53c_329a20c6c15d40f692a559eb60897ffd.pdf).
- Fittipaldi, M. (2012). Ética nas empresas: muito além de uma estratégia de comunicação e marketing. *Revista Espaço Acadêmico*, 12 (138), 8-13.
- Fleming, J. (2018). Recognizing and Resolving the Challenges of Being an Insider Researcher in Work-Integrated Learning. *International Journal of Work-Integrated Learning*, 19(3), 311-320.
- Fortes, W. G. (2008). O Pioneirismo de Cândido Teobaldo de Souza Andrade na Pesquisa em Relações Públicas no Brasil. In C. P. De Moura (Org.). *História das Relações Públicas: fragmentos da memória de uma área*. Porto Alegre, EDIPUCRS.
- Fraser, M. T. D., & Gondim, S. M. G. (2004). Da fala do outro ao texto negociado: discussões sobre a entrevista na pesquisa qualitativa. *Paidéia (Ribeirão Preto)*, 14, 139-152.
- Global Alliance (2021, dezembro). *Global Code of Ethics*.

<https://www.globalalliancepr.org/code-of-ethics>.

Global Alliance for Public Relations and Communication Management. *El Profesional de La Información*, 29(3), 1–16. <https://doi.org/10.3145/epi.2020.may.16>.

Goffman, E. (2010). *Prisões, manicômios e conventos*. São Paulo: Perspectiva.

Goldenberg, M. (2011). *A arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em Ciências Sociais*. Editora Record.

Gonçalves, G. (2007). Ética das Relações Públicas. A falta de responsabilidade social nos códigos éticos de Relações Públicas. *Proceedings IX International Association for Media and Communication Research Conference (IAMCR 2007)*, Paris. Recuperado de <http://www.bocc.ubi.pt/pag/goncalves-gisela-etica-das-relacoes-publicas.pdf>.

Gonçalves, G. et al. (2019). Valores globais ou locais? O Caso do Conferp na Defesa de uma Conduta Profissional Ética no Brasil. In *Actas do XIII Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas (XIII Congresso Abrapcorp)*. At: São Paulo/Brasil - 06 a 09/05/2019.

Gonçalves, G., & Ruiz-Mora, I. (2020). A ética das Relações Públicas. Um estudo comparativo dos códigos de conduta profissional em Espanha e Portugal e o código da Global Alliance for Public Relations and Communication Management. *Profesional de la información*, 29(3).

Goodman, M. B. (2000). Corporate communication: the American picture. *Corporate Communications: An International Journal*, 5(2), 69 – 74.

Grodal, S., Anteby, M., & Holm, A. L. (2021). Achieving Rigor in Qualitative Analysis: The Role of Active Categorization in Theory Building. *Academy of Management Review*, 46(3), 591–612. <https://doi.org/10.5465/amr.2018.0482>.

Grunig, J. E. (2011). Public relations and strategic management: Institutionalizing organization–public relationships in contemporary society. *Central European Journal of Communication*, 4 (6), 11-31.

Grunig, J. E. (2014). Ethics problems and theories in public relations. Introduction. *Communiquer. Revue de communication sociale et publique*, (11), 1-14.

Grunig, J. E., & Dozier, D. M. (2003). *Excellent public relations and effective organizations: A study of communication management in three countries*. Routledge.

Grunig, J. E., & White, J. (1992). The Effect of Worldviews on Public Relations Theory and practice. In J. E. Grunig (Ed.). *Excellence in public relations and communication management* (pp. 31-61). Hillsdale, NJ. Lawrence Erlbaum Associates.

Habermas, J. (2012). *Teoria da ação comunicativa*. São Paulo: Martins Fontes.

- Harris, P., & Fleisher, C. S. (Eds.). (2016). *The Sage handbook of international corporate and public affairs*. Sage.
- Hempson-Jones, J. S. (2018). The Ethics of Online Military Information Activities. *Journal of Military Ethics*, 17(4), 211–223. <https://doi.org/10.1080/15027570.2019.1586357>.
- Hiebert, R. E. (1991). Public relations as a weapon of modern warfare, *Public Relations Review*, 17(2), 107-116.
- Hiebert, R. E. (2003). Public relations and propaganda in framing the Iraq war: a preliminary review. *Public Relations Review*, 3(29), p. 243-255.
- Hohlfeldt, A. (2008). Os estudos sobre a hipótese de agendamento. *Revista FAMECOS*, 4(7), 42-51. <https://doi.org/10.15448/1980-3729.1997.7.2983>.
- Hu, B., Huang, Y. H., & Zhang, D. (2015). Public Relations and Chinese Modernity: A 21st-Century Perspective. *Journal of Public Relations Research*, 27(3), 262–279. <https://doi.org/10.1080/1062726X.2015.1024251>.
- Junior, E. B. L., de Oliveira, G. S., dos Santos, A. C. O., & Schnekenberg, G. F. (2021). Análise documental como percurso metodológico na pesquisa qualitativa. *Cadernos da FUCAMP*, 20(44).
- Kant, I. (1984). *Fundamentação da Metafísica dos Costumes*. (Quintela, Trad.). Coleção Os Pensadores. São Paulo: Abril Cultural (Obra original publicada em 1785).
- Kayacı M. (2021). The Role of Ethical Behavior Guidelines and Ethics Training on the Institutionalization of Ethics: A Study in Public Institutions. *Turkish Journal of Business Ethics*. 14(1):1-26. <https://doi:10.12711/tjbe.2021.14.1.0175>.
- Kelleher, T. (2021). *Public Relations*. New York: Oxford University Press.
- Kerg, B., & Lehmann, G. (2022). The Information Environment Is Primed for Maneuver Warfare. *U.S. Naval Institute Proceedings*, 32–36.
- Kosik, K. (1976). *Dialética do concreto* (C. Neves & A. Toribio, Trad.). Rio de Janeiro, Paz e Terra.
- Kucera, T., & Gulpers, L. (2018). A Military Ethic for New Missions. In *Handbook of the Sociology of the Military* (pp. 359-376). Springer, Cham.
- Labarca, C., Arceneaux, P. C., & Golan, G. J. (2020). The relationship management function of public affairs officers in Chile: Identifying opportunities and challenges in an emergent market. *Journal of Public Affairs (14723891)*, 20(3), 1–12. <https://doi.org/10.1002/pa.2080>.
- Leal, M. E. S. (2020). Direitos Humanos e Empresas: uma análise histórica sobre o tratamento das Nações Unidas conferido à temática e propostas para seu aperfeiçoamento. *Homa*

*Publica-Revista Internacional de Derechos Humanos y Empresas*, 4(1), 071-071.

Lee, M., N. G., & Stewart, K. (2012). *The Practice of Government Public Relations*. Taylor and Francis: Boca Raton.

*Lei n.º 6.880, de 9 de dezembro de 1980*. Dispõe sobre o Estatuto dos Militares. Estatuto dos militares. Recuperado de [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L6880.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L6880.htm).

Lerbinger, O. (2008). *Corporate public affairs: Interacting with interest groups, media, and government*. Routledge.

Levenshus, A. (2013). *Military Public Relations*. In Heath, R. (Ed.), *Encyclopedia of Public Relations* (2nd Edition, pp. 565-567). University of Houston: SAGE Publications.

Louw, P. E. (2003). The ‘War Against Terrorism’: A Public Relations Challenge for the Pentagon. *Gazette* (Leiden, Netherlands), 65(3), 211-230.

Maartens, B. (2016). The great war, military recruitment and the public relations work of the parliamentary recruiting committee, 1914-1915. *Public Relations Inquiry*, 5(2), 169–185. <https://doi.org/10.1177/2046147X16644004>.

Machado, D. T. et al. (2007). Relações Públicas: evolução teórico-conceitual e percepções sobre a atividade. *Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação XXX Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação*.

Malta, L. G. et al. (2018). A Política de Comunicação como Ferramenta Estratégica de Gestão Empresarial. *Anais do XV Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia*. Faculdades Dom Bosco: Resende/RJ.

Marcondes, D. (2008). *Textos básicos de ética* (3a ed.). Rio de Janeiro: Zahar

Marinha do Brasil (1959). *Manual de Relações Públicas da Marinha* (EMA-214). Brasil.

Marinha do Brasil. (2018a). *Manual de Comunicação Social* (EMA-860). Brasil.

Marinha do Brasil. (2018b). *Manual de Liderança da Marinha do Brasil* (DEnsM-1005). Brasil.

Marinha do Brasil. (2021a). *Manual de Comunicação Social da Marinha* (EMA-860 Rev. 2). Brasil.

Marinha do Brasil. (2021b). *Nossa Voga*. Publicação destinada aos aspirantes da Escola Naval. [https://www.marinha.mil.br/sites/www.marinha.mil.br/en/files/upload/NOSSA%20VOGA\\_2020.pdf](https://www.marinha.mil.br/sites/www.marinha.mil.br/en/files/upload/NOSSA%20VOGA_2020.pdf).

Marinha do Brasil. (2021c). *Plano de Comunicação Social da Marinha 2021/2022*. Centro de Comunicação Social da Marinha. Brasil.

- Marinha do Brasil (2022). *Site da Marinha do Brasil na Internet*. Recuperado de <https://www.marinha.mil.br/>.
- Martino, L. M. S., & Rivelli, F. Q. (2019). A pesquisa sobre ética na Comunicação Organizacional: estudo parcial da produção acadêmica 2004-2018. *Revista Organicom* da Universidade de São Paulo. 16(31).
- Martins, T. C. et al. (2021). O mercado de trabalho em Relações Públicas: estudo sobre o cenário da atividade trabalhista formal no Brasil (2013-2018). *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, Vol. XI, Nº 21, 145-166.
- Miller, D., Robinson, P., & Bakir, V. (2016). Propaganda and persuasion in contemporary conflict. In *Routledge handbook of media, conflict and security*. Routledge.
- Minayo, M. C. de S. (2021). Ética das pesquisas qualitativas segundo suas características. *Revista Pesquisa Qualitativa*, 9(22), 521-539.
- Ministério da Defesa. (2015). *Glossário das Forças Armadas*. (5a. ed). <https://www.gov.br/defesa/pt-br/arquivos/legislacao/emcfa/publicacoes/doutrina/md35-G-01-glossario-das-forcas-armadas-5-ed-2015-com-alteracoes.pdf/view>.
- Ministério da Defesa. (2020a). *Doutrina de Operações Conjuntas*. <https://www.gov.br/defesa/pt-br/arquivos/legislacao/emcfa/publicacoes/doutrina/md30-m-01-vol-1-2a-edicao-2020-dou-178-de-15-set.pdf>.
- Ministério da Defesa. (2020b). *Livro Branco de Defesa Nacional*. Recuperado de [https://www.gov.br/defesa/pt-br/assuntos/copy\\_of\\_estado-e-defesa/livro\\_branco\\_congresso\\_nacional.pdf](https://www.gov.br/defesa/pt-br/assuntos/copy_of_estado-e-defesa/livro_branco_congresso_nacional.pdf).
- Moreira, S. V. (2009). Análise documental como método e como técnica. In J. Duarte, & A. Barros (Orgs.). *Métodos e Técnicas de Pesquisa em Comunicação*. São Paulo: Atlas.
- Moreira, L. H. (2011). *50 anos de Comunicação Social na Marinha*. Organização: Centro de Comunicação Social da Marinha.
- Moreira, N. X, Silva, R. E. A. da, & Celestino, S. C. (2020). Habitus militar: reflexões sobre os sujeitos da caserna. *Revista da Escola Superior de Guerra*, v. 35, n. 74, p. 33-50, maio/set. 2020.
- Morin, E. (2007). *El Método VI: Ética*. Madrid: Cátedra.
- Moura, C. P. (2008). Fragmentos da História do Ensino de Relações Públicas no Brasil. In Moura, C. P. (Org.). *História das Relações Públicas: fragmentos da memória de uma área*. Porto Alegre, EDIPUCRS, on-line, p. 688-694.
- Myers, C. (2021). *Public Relations History: Theory, Practice, and Profession* (2nd ed.). New York and Abingdon: Routledge.

- Nascimento, V. B. do, Santos, L. A. dos, & Saraiva, R. S. A. (2022). Softwares de análise de dados qualitativos: revisão narrativa da literatura. *Revista Científica da Faculdade de Educação e Meio Ambiente*, 13(1), 44-58.
- Nassar, P. et al. (2016). Cenário histórico das Relações Públicas no Brasil. *Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas*, (24),151-160.
- Neme, C. M. B., & Santos, A. P. (2009). *Ética: Conceitos e Fundamentos*. Ministério da Educação, Secretaria da Educação Especial/SP, Brasil.
- Neto, M. M. M., & Ficher, M. (2014). *100 anos de Relações Públicas no Brasil: rumo à cidadania plena*. Rio de Janeiro. Conceito Editorial.
- Oliver, S. (2004). *A Handbook of Corporate Communication and Strategic Public Relations: Pure and Applied*. New York: Routledge
- Passos, C. M. P. (2014). *Ética e Inovação: sua relação e repercussão no Desempenho Organizacional*. [Tese de doutoramento, Universidade da Beira Interior]. Repositório Digital da Universidade da Beira Interior. Recuperado de <https://ubibliorum.ubi.pt/bitstream/10400.6/3953/1/Tese.pdf>.
- Pedrini, P. P. (2020). *War Public Affairs: Nature and Narrative*. [https://www.academia.edu/44391767/WarPublicAffairsNatureAndNarrative\\_pdf](https://www.academia.edu/44391767/WarPublicAffairsNatureAndNarrative_pdf)
- Pereira, S. C. M. (2011). *Comunicação organizacional eficaz e tecnologias da informação e da comunicação*. [Tese de doutoramento, ISCTE-IUL]. Repositório Científico do Instituto Politécnico de Lisboa. Recuperado de <https://repositorio.ipl.pt/handle/10400.21/5637?locale=en>.
- Pereira da Silva, M. et al. (2017). Desafios para a atividade de relações públicas no mundo contemporâneo: pesquisa de opinião com profissionais do Estado de São Paulo. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, 7(14), 103-124.
- Pinto, R. (2021). Argumentação retórica e ethos organizacional: estudos de caso em contexto português. *Acta Scientiarum: Language & Culture*, 43(1), 1–11. <https://doi.org/10.4025/actascilangcult.v43i1.56904>.
- Pizzani, L., da Silva, R. C., Bello, S. F., & Hayashi, M. C. P. I. (2012). A arte da pesquisa bibliográfica na busca do conhecimento. *RDBCI: Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação*, 10(2), 53-66.
- Podritske, M., & Schwartz, P. (Eds.). (2009). *Objectively Speaking: Ayn Rand Interviewed*. Lexington Books.
- Public Relations Council. (2022). *Public Affairs*. Recuperado de <https://prcouncil.net/inside-pr/public-affairs/>.

- Public Relations Society of America. (2021). *About Public Relations*. Recuperado de <https://www.prsa.org/about/all-about-pr>.
- Punch, K. (2000). *Developing effective research proposals*. Sage.
- Rabaça, C. A., & Barbosa, G. G. (2002). *Dicionário de Comunicação*. (2a ed.). Rio de Janeiro: Campus.
- Rand, A. (2009). *Objectively Speaking: Ayn Rand Interviewed*. Podritske, M., & Schwartz, P. (Eds.). Lexington Books.
- Rego, F. G. T. do. (1987). *Jornalismo empresarial: teoria e prática* (3a ed.). São Paulo: Summus.
- Ribeiro, V. (2014). Os primeiros passos da comunicação política democrática em Portugal: A 5.ª Divisão do MFA como motor da propaganda revolucionária no PREC.
- Rocha, F. D. C., Marcelino, M. D. S., & Malaquias, J. (2011). Método de análise de conteúdo com categorização apriorística baseada na teoria da ação planejada: uma avaliação da adoção de práticas conservacionistas de recursos hídricos. *Embrapa Cerrados-Boletim de Pesquisa e Desenvolvimento (INFOTECA-E)*.
- Rodríguez, N. (2019). A guerra pela mente do público. *The Journal of the Americas*, 2(1), 63-76.
- Rojecki, A. (2016). Media, dissent, and anti-war movements. In *Routledge handbook of media, conflict and security* (pp. 150-161). Routledge.
- Rüdiger, F. (2014). As Relações Públicas e o debate sobre a propaganda no período entre-Guerras. *Revista Brasileira de Ciências da Comunicação*, 1 (37), 45-70.
- Russell, K. M., & Bishop, C. O. (2009). Understanding Ivy Lee's declaration of principles: U.S. newspaper and magazine coverage of publicity and press agency, 1865-1904. *Public Relations Review*, 35(2), 91-101. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2009.01.004>.
- Sá-Silva, J. R., Almeida, C. D. D., & Guindani, J. F. (2009). Pesquisa documental: pistas teóricas e metodológicas. *Revista brasileira de história & ciências sociais*, 1(1), 1-15.
- Sampaio, R. C., & Lycarião, D. (2021). *Análise de conteúdo categorial: manual de aplicação*. Brasília: Enap. Recuperado de [https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/6542/1/Analise\\_de\\_conteudo\\_categorial\\_final.pdf](https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/6542/1/Analise_de_conteudo_categorial_final.pdf).
- Schreier, M. (2012). *Qualitative content analysis in practice*. Sage publications.
- Sebastião, S. P. (2019). A Ética em Relações Públicas: dos códigos aos desafios práticos. In S. P. Sebastião, & P. Martins, (Edits.), *Ética em Comunicação: reflexões sobre os atributos, os desafios e as práticas* (pp. 63-73). Lisboa: ISCSP (e-book, recuperado de <https://www.iscsp.ulisboa.pt/pt/media-f-o/open?guid=5cc874e75f355>).

- Seitel, F. P. (2017). *The practice of Public Relations*. Pearson Education Limited.
- Sievert, H., & Haeusser, T. (2010). Ethical Issues as an Important Factor within International Public Relations: Heuristic remarks on a Systematical Analysis and a Comparative Case Study from Five European Countries. In *13th International public relations research conference*, Miami, March 6-13. Recuperado de [https://a5522a3d-553d-4677-86c2-c4e5275200c1.filesusr.com/ugd/27a53c\\_329a20c6c15d40f692a559eb60897ffd.pdf](https://a5522a3d-553d-4677-86c2-c4e5275200c1.filesusr.com/ugd/27a53c_329a20c6c15d40f692a559eb60897ffd.pdf).
- Silva, S. S. D. (2011). A relação entre ciência e senso comum. Para uma compreensão do patrimônio cultural de natureza material e imaterial. *Ponto Urbe. Revista do núcleo de antropologia urbana da USP*, (9).
- Simões, R. P. (1995). *Relações públicas: função política*. São Paulo: Summus.
- Soares, J. V. (2011). Apontamentos para uma história das Relações Públicas em Portugal. *Comunicação Pública*, 6 (10), 95-115.
- Soeters, J. (2018). Organizational Cultures in the Military. In D. E. Rohall. *Handbook of the Sociology of the Military*. Armed Forces Society (pp 251-272).
- Sontag, S. (2003). *Diante da dor dos outros* (Rubens Figueiredo, Trad.). São Paulo: Companhia das Letras, 2003.
- Souza, R. S. D., & Diesel, V. (2008). *Metodologia da pesquisa*. [https://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/16157/Curso\\_Agric-Famil-Sustent\\_Metodologia-Pesquisa.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/16157/Curso_Agric-Famil-Sustent_Metodologia-Pesquisa.pdf?sequence=1&isAllowed=y).
- Stasiak, D., & Casaroli, L. (2018). Política de Comunicação Integrada: uma proposta de eixos temáticos estratégicos. In *Memorias del XIV Congreso de la Asociación Latinoamericana de Investigadores de la Comunicación: Comunicación en sociedades diversas: Horizontes de inclusión, equidad y democracia*. (pp. 131-136).
- Tench, R., & Waddington, S. (2021). *Exploring Public Relations and Management Communication*. Harlow: FT Prentice Hall. Pearson Education.
- Thompson, G. (2015). The Public Relations Operations of the French Resistance in World War II. *Journal of Public Relations Research*, 27(3), 244–261. <https://doi.org/10.1080/1062726X.2015.1024250>.
- Tisch, D., & Canadian Public Relations Society (2017). The elevation of Public Relations. A discussion paper on a profession's present – and its possible future.
- Tracy, S. J. (2019). *Qualitative research methods: Collecting evidence, crafting analysis, communicating impact*. John Wiley & Sons.
- Valls, A. L. M. (2017). *O que é ética*. São Paulo: Brasiliense.

- Vaz, H. C. de L. (2000). *Escritos de Filosofia II: ética e cultura*. (3a ed.). São Paulo: Loyola.
- Vujnovic, M., & Kruckeberg, D. (2016). Pitfalls and promises of transparency in the digital age. *Public Relations Inquiry*, 5(2), 121-143.
- Wall, S. (2006). An autoethnography on learning about autoethnography. *International journal of qualitative methods*, 5(2), 146-160.
- Wallin, M. (2015). *Military public diplomacy: how the military influences foreign audiences*. American Security Project.
- Wilcox, L. et al. (2015). *Public Relations - Strategies and Tactics*. Essex: Pearson.
- Yin, R. K. (2001). *Estudo de Caso, planejamento e métodos* (2a ed.). São Paulo: Bookman.
- Yin, R. K. (2009). *Case Study Research: Design and Methods* (Applied Social Research Methods Series). Fourth Edition ed. s.l.:SAGE Publications.

## Apêndice A – Guião de entrevista

- Introduzir a conversa com um breve contexto sobre o que está a ser investigado;
- Explicar qual o objetivo da pesquisa;
- Explicar a padronização adotada entre RP e Comunicação Organizacional;
- Reforçar a importância ética de falar o que se sentir à vontade na entrevista;
- Solicitar a autorização para a gravação e explicar como a entrevista será utilizada.

### Parte I – Identificação geral

| Enquadramento (Fonte)  | Questão   |
|--|---|
| Identificação do entrevistado para garantir que ele/ela cumpre os critérios de homogeneidade/heterogeneidade descritos na metodologia. | <b>1. Qual sua formação e função (posto) na Marinha do Brasil?</b>  |
|  | <b>2. Qual seu papel na construção da política de comunicação da Marinha do Brasil, nomeadamente no Manual de Comunicação Social?</b> |

### Parte II – Familiarização: RP dentro do ambiente militar

|   |   |
|---|---|
| Broom & Sha (2013, p. 393) defendem que há diferenças nas RP em âmbito militar: “ <i>Public Relations is Public Affairs in the military</i> ”.  | <b>3. Considera existirem diferenças entre a atividade de RP do meio militar em comparação ao meio civil? Quais?</b>  |
| Broom & Sha (2013, p. 395) argumentam que as instituições militares são grandes e globalmente visíveis e, por isso, a área de RP deve receber um olhar atento, sofisticado e estratégico. | <b>4. Como o sr/sra. acha que as RP são vistas, sob o ponto de vista organizacional, dentro da Marinha do Brasil?</b> |

### Parte III – A construção do Manual de Comunicação Social da Marinha

|  |   |
|--|---|
| O Manual de Comunicação Social da Marinha foi lançado em 2006 e passou por duas revisões: uma em 2018 e outra em 2021 (Marinha do Brasil, 2021). | <b>5. Como as equipas para a redação/revisão do Manual de Comunicação Social foram constituídas na altura em que o sr/sra participou?</b>   |
|  | <b>6. Qual foi a base para a construção/revisão do Manual de Comunicação Social da Marinha?</b>   |
|  | <b>7. Quais as maiores dificuldades encontradas pelo Sr/Sra durante o trabalho de redação/revisão do Manual de Comunicação Social?</b>  |
|  | <b>8. Houve algum tipo de <i>feedback</i> dos oficiais de ComSoc depois que o Manual de Comunicação Social foi lançado? (Por exemplo, se acharam válido, se os ajudou de alguma maneira, se falta algo, etc.)</b> |

|  |   |
|--|---|
| <p>Wilcox et al. (2015, p. 30) enfatizam que a proximidade das RP com a alta administração é tão importante que, frequentemente, os profissionais desta área são chamados para fazer relatórios, prestar assessoramentos e recomendações sobre questões que afetam toda a empresa.</p> | <p><b>9. Durante a redação/revisão do Manual de Comunicação Social como foi a interação com os decisores (alta administração)?</b></p>  |
| <p>Hempson-Jones (2018, p. 213) apresenta um “ponto de virada” no emprego das RP contemporâneas: a guerra da informação, que teve como protagonista a <i>internet</i>.</p>   | <p><b>10. A evolução social e tecnológica foi levada em consideração durante a redação/revisão do Manual de Comunicação Social? Como?</b></p>   |
| <p>Adach (2014, p. 20) defende que a missão central das RP no ambiente militar é a de fazer com que os soldados (internamente) e a sociedade (externamente) compreendam o papel da instituição.</p>  | <p><b>11. Durante a redação/revisão do Manual de Comunicação Social houve discussões sobre a diversidade de públicos da organização, nomeadamente o público interno e os demais públicos? Explique.</b></p> |

**Parte IV – Aspectos éticos na construção do Manual de Comunicação Social da Marinha (caso algum dos pontos abaixo não tenha sido abordado nas respostas anteriores).**

|   |  |
|---|--|
| <p>Dentro do contexto organizacional, questões éticas encontram-se comumente inseridas, de forma explícita ou implícita, nas diretrizes ou na política de comunicação (Goodman, 2000, p. 70).</p> | <p><b>12. Questões éticas foram debatidas ou consideradas na construção do Manual de Comunicação Social da Marinha?</b></p>  |
| <p>Categoria 1.1: Interesse público</p>   | <p><b>13. O interesse público é considerado um papel social das RP e, para isso, é preciso haver a preocupação organizacional em priorizar assuntos de interesse da sociedade. Esse tipo de interesse foi levado em conta durante a redação/revisão do Manual de Comunicação Social? De que forma?</b></p>   |
| <p>Categoria 1.2: Diversidade</p>   | <p><b>14. Uma das vertentes do trabalho de RP é trabalhar com a diversidade multicultural de seus públicos. É possível encontrar a diversidade refletida no Manual de Comunicação Social da Marinha? Como?</b></p> <p><b>15. Sendo o Brasil um país de dimensões continentais, as particularidades de cada região ou local foram ponderadas?</b></p> |
| <p>Categoria 1.3: Liberdade</p>   | <p><b>16. Como o sr/sra avalia o relacionamento da</b></p>   |

|                                 |  |
|---------------------------------|--|
|                                 | <p><b>Marinha com a imprensa?</b></p> <p><b>17. No tocante aos diversos públicos da Marinha do Brasil, como o sr/sra avalia a liberdade de expressão e de reunião desses grupos?</b></p>   |
| Categoria 1.4: Verdade          | <p><b>18. É proibido ao profissional de RP disseminar informações falsas ou enganosas ou permitir a difusão de notícias que não possam ser comprovadas por meio de fatos conhecidos e demonstráveis. Nesse contexto, como a questão da verdade foi assinalada no Manual de Comunicação Social?</b></p>   |
| Categoria 1.5: Integridade      | <p><b>19. Ao pensarmos sobre importância da adoção de uma conduta profissional ou pessoal que não traga descrédito para si, para a sociedade ou para a prática da atividade de RP, questiono: o Sr/ Sra preocupou-se com esse tipo de assunto durante a revisão/redação do Manual? Por quê?</b></p> <p><b>21. Na sua opinião, o código de ética militar e o código de ética de RP são conflitantes ou convergentes? Por quê?</b></p> |
| Categoria 1.6: Transparência    | <p><b>22. Se pensarmos que a transparência está ligada à divulgação de informações por parte da instituição, de que maneira podemos encontrar essas referências no Manual?</b></p>   |
| Categoria 1.7: Privacidade      | <p><b>22. Ao falarmos em privacidade no sentido de respeitar e proteger as individualidades, questiono se esse ponto foi debatido ou considerado no Manual de Comunicação Social.</b></p>  |
| Categoria 2.1: Profissionalismo | <p><b>23. Há aprimoramento profissional de RP dentro da Marinha? (cursos, atualizações, etc)? Explique.</b></p> <p><b>25. Como o Sr/Sra avalia a prática profissional da RP na Marinha? (Pontos fortes, dificuldades, desafios, etc)</b></p>   |

## Apêndice B – Categorias de análise

| Princípios Orientadores da GA                               | Categorias de análise        | Descrição  |
|---|------------------------------|--|
| <i>Working in the public interest</i>                       | <b>1.1 Interesse público</b> | Ao saber que o interesse público é um papel social ideal das RP (Grunig & White, 1992), enquadram-se nesta classificação todas as referências que façam alusão à preocupação organizacional em priorizar assuntos de interesse da sociedade. Dentro dessa categoria, as citações devem sempre pender para o lado do público, por oposição ao interesse da instituição. Adicionalmente, para fins de análise, serão computadas as referências que façam menção ao <i>interesse público</i> e ao <i>interesse “do” público</i> .   |
| <i>Obeying laws and respect diversity and local customs</i> | <b>1.2 Diversidade</b>       | O sentido de diversidade nesta categoria refere-se a uma das vertentes do trabalho das RP, que são as relações multiculturais, ou seja, a ênfase dada ao relacionamento com pessoas e grupos de diferentes contextos culturais (PRSA, 2022) e (Wilcox et. al, 2015). Também fazem parte desta categoria a diversidade de canais e conteúdos, pois é preciso adequar a forma de comunicar dependendo do contexto social (Pereira, 2011). Desse modo, como a Marinha do Brasil é uma instituição de abrangência brasileira nacional, as referências da política de comunicação que dão prioridade a ações locais também são recolhidas. Portanto, são referidas aqui menções <i>ao diverso, ao diferente, ao variado (públicos, canais e produtos) e ao local (em oposição ao regional e nacional)</i> . |
| <i>Freedom of speech</i>                                    | <b>1.3 Liberdade</b>         | A garantia da liberdade é um dos direitos fundamentais previstos na Constituição de países democráticos, como no Brasil (Artigo 5º) e Portugal (Artigo 2º). Da mesma forma, a Declaração Universal dos Direitos Humanos prevê, em seu artigo 19º a liberdade de expressão e de opinião. Nesse sentido, são referidas aqui todas as <i>menções à liberdade e aos canais de comunicação que possibilitem essa interlocução</i> .   |
| <i>Freedom of assembly</i>                                  |                              |  |
| <i>Freedom of media</i>                                     |                              |  |
| <i>Honesty, truth and fact-based</i>                        | <b>1.4 Verdade</b>           | Enquadram-se nesta categoria as referências feitas à verdade, que elucidem uma comunicação honesta e baseada em fatos. O Código de Ética dos Profissionais de Relações   |

|   |                             |   |
|---|-----------------------------|---|
| <i>communication</i>                            |                             | Públicas brasileiro estabelece, em seu Artigo 2º, letra “b”, que é vedado ao profissional “disseminar informações falsas ou enganosas ou permitir a difusão de notícias que não possam ser comprovadas por meio de fatos conhecidos e demonstráveis”. Assim, o relacionamento com os públicos de uma organização deve seguir altos padrões de precisão e veracidade das informações transmitidas. Nesse caso, para fins de análise, são recolhidas <i>menções alusivas à verdade, à veracidade e à realidade</i> .  |
| <i>Integrity</i>                                | <b>1.5 Integridade</b>      | Nesta categoria, a integridade é vista sob a lente do código de ética da <i>Canadian Public Relations Society</i> (CPRS, 2022), ao defender que o profissional de RP não deve se envolver em conduta profissional ou pessoal que traga descrédito para si, para a sociedade ou para a prática da atividade. Por esse motivo, são recolhidas todas as menções a <i>princípios, valores e à ética</i> propriamente dita.  |
| <i>Transparency and disclosure</i>              | <b>1.6 Transparência</b>    | As referências consideradas para esta categoria explanam a importância da transparência no relacionamento com os diversos públicos da organização, assim como na divulgação dos fatos. Para a coleta de dados que atendam esta categoria, será utilizado o conceito de transparência de Vujnovic e Kruckeberg (2016), ao defenderem que, sob o ponto de vista da comunicação organizacional, transparência é a divulgação voluntária ou involuntária de informações. Nesse sentido, são recolhidas menções diretas à <i>transparência</i> e a todos os tipos de <i>divulgação</i> realizadas pela instituição.  |
| <i>Privacy</i>                                  | <b>1.7 Privacidade</b>      | A Declaração Universal dos Direitos do Homem estabelece, em seu artigo 12º, que ninguém sofrerá intromissões arbitrárias em sua vida privada. A Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD) brasileira possui, como um dos fundamentos, o respeito à privacidade e orienta, na seção de “boas práticas”, a implementação de um programa de governança sobre a privacidade. A Comissão Nacional de Proteção de Dados (CNPd) portuguesa vai ainda mais longe: atribui em seu artigo 25º, letra “c”, à Unidade de Relações Públicas e Internacionais a responsabilidade de “promover a divulgação e o esclarecimento de direitos e obrigações relativos à proteção de dados pessoais”. Assim, as referências que objetivam <i>respeitar e proteger as individualidades</i> e também com orientações sobre como <i>manter a privacidade</i> ou as corretas <i>menções aos autores de conteúdos</i> divulgados também são observadas. |
| <b>Princípios da prática profissional da GA</b> | <b>Categoria de análise</b> | <b>Descrição</b>  |
| <i>Commitment to continuous</i>                 | <b>2. Profissionalismo</b>  | As referências aqui tratam da profissionalização das RP. Como uma política de comunicação é algo mais amplo, não focada especificamente na conduta dos RP, optou-se   |

|   |  |
|---|--|
| <i>learning and training</i>                                  | <p>por recolher de forma mais dilatada as menções que tratam especificamente da <i>capacitação, atitude e prática profissional</i>. O próprio Manual de Comunicação Social da Marinha do Brasil refere que o Oficial de Comunicação Social deve refletir profissionalismo no desempenho de suas funções, além de possuir formação na área. Caso o oficial designado não possua formação, a Organização Militar deverá buscar obter tal capacitação. (Manual de Comunicação Social da Marinha, 2021).</p> |
| <i>Avoiding conflict of interest</i>                          |  |
| <i>Advocating for the profession</i>                          |  |
| <i>Respect and fairness in dealing with publics</i>           |  |
| <i>Expertise without guarantee of results beyond capacity</i> |  |
| <i>Behaviours that enhance the profession</i>                 |  |
| <i>Professional conduct</i>                                   |  |

**Tabela 8:** Categorias de análise de conteúdo.

Fonte: elaboração própria com base no *Code of Ethics* da *Global Alliance for Public Relations and Communication Management* (2022), Grunig & White (1992), PRSA (2022), Wilcox et. al (2015), Pereira (2011), Constituição da República Federativa do Brasil (2022), Constituição da República Portuguesa (2022), Código de Ética dos Profissionais de Relações Públicas brasileiro (2022), *Canadian Public Relations Society* (2022), Vujnovic e Kruckeberg (2016), Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais brasileira (2022), Comissão Nacional de Proteção de Dados portuguesa (2022) e Manual de Comunicação Social da Marinha do Brasil (2021).

## Apêndice C - Análise categorial temática – Análise Documental

| Análise categorial temática 1.1: Interesse público |   |          |        |        |
|--|---|----------|--------|--------|
| Frequência   | Citação no Manual de Comunicação Social da Marinha do Brasil            | Capítulo | Página | Linha  |
| 1  | “Esse relacionamento, além de ser de interesse público (...)”           | 7        | 12     | 5      |
| 2  | “Foco no interesse público”   | 7        | 18     | 14     |
| 3  | “Os principais critérios de noticiabilidade são: a) Interesse público.” | 8        | 5      | 21, 22 |
| 4  | “(…) se o fato é de interesse da sociedade (...)”                       | 8        | 5      | 22     |
| 5  | “(…) interesse dos jornalistas (...)”                                   | 8        | 10     | 2      |
| 6  | “(…) interesse dos jornalistas.”  | 8        | 21     | 31     |
| 7  | “(…) e um despertar do interesse público”                               | 9        | 2      | 21     |
| 8  | “(…) informações de interesse público (...)”                            | 10       | 1      | 6      |
| 9  | “(…) interesse dos órgãos da Administração Pública Federal (...)”       | 10       | 2      | 13, 14 |
| 10   | “Publicidade de utilidade pública”                                      | 10       | 2      | 26     |
| 11   | “(…) publicidade de utilidade pública (...)”                            | 10       | 2      | 30     |
| 12   | “(…) publicidade de utilidade pública (...)”                            | 10       | 3      | 18, 19 |
| 13   | “(…) conteúdo de utilidade pública”                                     | 10       | 9      | 20     |
| 14   | “(…) conteúdos de interesse público (...)”                              | 12       | 9      | 17     |
| 15   | “(…) conteúdos de interesse público (...)”                              | 12       | 9      | 27     |
| 16   | “(…) interesse dos públicos-alvo.”                                      | 12       | 14     | 24     |
| 17   | “(…) capacidade de resposta ao interesse público (...)”                 | 14       | 7      | 29     |
| 18   | “(…) aumento do interesse público (...)”                                | 14       | 18     | 25     |
| 19   | “(…) interesse dos meios de comunicação (...)”                          | 14       | 23     | 25     |
| 20   | “(…) interesse da mídia e do público (...)”                             | 14       | 24     | 11     |
| 21   | “(…) publicidade de utilidade pública (...)”                            | K        | 2      | 11     |
| 22   | “(…) interesse dos públicos-alvo.”                                      | M        | 2      | 4      |
| 23   | “(…) interesse dos públicos-alvo.”                                      | N        | 2      | 19     |
| 24   | “(…) conteúdo de utilidade pública (...)”                               | O        | 1      | 10     |
| 25   | “(…) utilidade pública”   | O        | 1      | 24, 25 |

|    |   |   |   |    |
|----|---|---|---|----|
| 26 | “(…) interesse dos públicos externos (…)” | P | 3 | 20 |
| 27 | “(…) interesse dos públicos-alvo”         | Q | 4 | 9  |

### Análise categorial temática 1.2: Diversidade

| Frequência | Citação no Manual de Comunicação Social da Marinha do Brasil                                 | Capítulo | Página | Linha  |
|------------|--|----------|--------|--------|
| 1          | “(…) diversos públicos (…)”  | 1        | 3      | 19     |
| 2          | “(…) é imprescindível conhecer cada público (…)”   | 2        | 2      | 8      |
| 3          | “(…) dar tratamento diferenciado (…)”  | 2        | 2      | 9      |
| 4          | “(…) tornando-a única e diferenciando-a das demais.”   | 2        | 2      | 16, 17 |
| 5          | “Os diferentes públicos formam (…)”  | 2        | 3      | 3      |
| 6          | “(…) diversas imagens (…)”   | 2        | 3      | 8      |
| 7          | “(…) percepções de todos os diferentes segmentos do público.”                                | 2        | 3      | 17     |
| 8          | “(…) diversos públicos (…)”  | 2        | 3      | 26     |
| 9          | “(…) diversas organizações (…)”  | 2        | 5      | 33     |
| 10         | “Um comunicado à imprensa deve ser enviado à mídia local ou nacional?”                       | 2        | 6      | 21, 22 |
| 11         | “A comunicação interna é a ferramenta que vai (…) diferenciar (…)”                           | 2        | 8      | 27, 28 |
| 12         | “(…) interligam os diferentes setores da organização (…)”                                    | 2        | 9      | 21     |
| 13         | “(…) diversas áreas da comunicação organizacional (…)”                                       | 2        | 10     | 30     |
| 14         | “(…) diversos programas comunicacionais (…)”   | 2        | 11     | 4      |
| 15         | “(…) maior integração entre os diferentes setores (…)”                                       | 3        | 1      | 29     |
| 16         | “(…) todos os diferentes segmentos do público (…)”   | 3        | 2      | 26, 27 |
| 17         | “(…) diferentes percepções (…)”  | 3        | 2      | 28     |
| 18         | “(…) diversos públicos (…)”  | 3        | 2      | 29     |
| 19         | “(…) diversos canais (…)”  | 3        | 6      | 23     |
| 20         | “(…) diversas modalidades de segmentação, como demográfica, geográfica, socioeconômica etc.” | 3        | 7      | 2, 3   |
| 21         | “(…) diversas células do sistema (…)”  | 4        | 1      | 12     |
| 22         | “(…) o CCSM não terá infraestrutura para absorver as inúmeras demandas regionais (…)”        | 4        | 5      | 5      |
| 23         | “(…) órgãos da mídia local (…)”  | 4        | 9      | 18, 19 |
| 24         | “(…) buscar permanentemente inserções na mídia local de matérias (…)”                        | 4        | 9      | 21     |
| 25         | “(…) diversas demandas (…)”  | 4        | 10     | 17     |
| 26         | “(…) diversas áreas da comunicação organizacional (…)”                                       | 5        | 2      | 3      |
| 27         | “(…) diversas possibilidades de ações de comunicação (…)”                                    | 6        | 4      | 13     |
| 28         | “(…) possuem diversas denominações (…)”  | 6        | 5      | 21     |
| 29         | “(…) maior diversidade de ações de comunicação (…)”  | 6        | 6      | 6      |

|    |   |   |    |        |
|----|---|---|----|--------|
| 30 | “(…) diferentes situações do ambiente social (…)”   | 7 | 1  | 9      |
| 31 | “(…) diferentes veículos impressos, audiovisuais, eletrônicos (…)”  | 7 | 2  | 21, 22 |
| 32 | “(…) formado por grupos diversificados (…)”   | 7 | 3  | 33     |
| 33 | “(…) A SOAMAR Brasil e a cada uma das SOAMAR regionais (..)”  | 7 | 9  | 13     |
| 34 | “Incrementar a realização de reuniões regionais das SOAMAR (…)”   | 7 | 9  | 34     |
| 35 | “(…) diversos setores (…)”  | 7 | 10 | 12     |
| 36 | “(…) junto a autoridades e integrantes dos poderes públicos regionais (…)”  | 7 | 10 | 6      |
| 37 | “(…) divulgação das ações desenvolvidas pela MB, principalmente para veículos regionais.”   | 7 | 10 | 8      |
| 38 | “(…) diversas OM”   | 7 | 10 | 28     |
| 39 | “A integração com a sociedade local deve nortear o relacionamento da instituição com o público externo (…)”                           | 7 | 12 | 22, 23 |
| 40 | “Prestigiar o local em que serve (…)”   | 7 | 12 | 28     |
| 41 | “Comparecer aos eventos cívicos e sociais locais.”  | 7 | 12 | 29     |
| 42 | “Jamais criticar características e limitações regionais, bem como evitar comparações com centros urbanos importantes.”                | 7 | 12 | 30, 31 |
| 43 | “Transmitir a todos a impressão de que se sente honrado com a designação para servir naquela localidade, qualquer que seja a cidade.” | 7 | 12 | 32, 33 |
| 44 | “(…) diversos meios de comunicação (…)”   | 7 | 15 | 27     |
| 45 | “(…) a Força deve mapear líderes comunitários e de organizações locais (…)”   | 7 | 16 | 4      |
| 46 | “Colaborar com ações dos poderes públicos regionais (…)”  | 7 | 16 | 22     |
| 47 | “Prestigiar datas festivas e eventos tradicionais ou especiais locais (aniversário da cidade, campanhas etc.)”                        | 7 | 16 | 24, 25 |
| 48 | “(…) diversas organizações públicas ou privadas (…)”  | 7 | 18 | 5, 6   |
| 49 | “(…) diversos órgãos públicos (…)”  | 7 | 18 | 8      |
| 50 | “(…) itens diversos sobre um tema específico.”  | 7 | 19 | 17, 18 |
| 51 | “(…) apresentam em plenário diferentes perspectivas (…)”  | 7 | 19 | 25     |
| 52 | “As datas festivas da Marinha, bem como aquelas de forte significado regional devem ser especialmente exploradas;”                    | 7 | 20 | 23, 24 |
| 53 | “Incentivar a criação espaços ou exposições sobre temas marítimos em espaços culturais regionais”                                     | 7 | 20 | 32, 33 |
| 54 | “(…) anúncios em rádio local (…)”   | 7 | 21 | 33     |
| 55 | “(…) envolve diversas tarefas (…)”  | 7 | 22 | 11     |
| 56 | “(…) critérios de noticiabilidade para diferenciá-los, ou seja, para classificar um fato como sendo ou não notícia.”                  | 8 | 5  | 19, 20 |
| 57 | “(…) diversos setores (…)”  | 8 | 13 | 12     |
| 58 | “(…) para responder a diferentes perguntas.”  | 8 | 13 | 23, 24 |

|    |  |    |    |         |
|----|--|----|----|---------|
| 59 | “Emissoras de TV locais e por assinatura (...)”  | 8  | 20 | 22      |
| 60 | “Pode ser realizada de forma restrita com profissionais locais (...)”  | 8  | 22 | 4, 5    |
| 61 | “(...) encontros regionais (...)”  | 8  | 28 | 21      |
| 62 | “No âmbito regional, será responsabilidade dos Distritos Navais (DN) a divulgação de eventos para a mídia e a coordenação das demais atividades de Comunicação Social” | 8  | 28 | 15, 16  |
| 63 | “(...) representantes da imprensa local (...)”   | 8  | 28 | 21, 22  |
| 64 | “As crises têm diversas origens (...)”   | 9  | 1  | 8       |
| 65 | “(...) diversos setores (...)”   | 9  | 2  | 22      |
| 66 | “(...) que pode ter diversas origens – internas ou externas (...)”   | 9  | 2  | 23, 24  |
| 67 | “(...) problemas locais podem se transformar em manchetes nacionais (...)”   | 9  | 3  | 11      |
| 68 | “(...) precisam de respostas e ações diferenciadas.”   | 9  | 3  | 15      |
| 69 | “(...) aspecto que diferencia uma crise de imagem (...)”   | 9  | 4  | 34      |
| 70 | “(...) acesso e a coleta de informações por diferentes meios, como Internet, rádio e TV.”  | 9  | 6  | 9, 10   |
| 71 | “(...) mais diversos níveis hierárquicos (...)”  | 9  | 8  | 23      |
| 72 | “(...) grupo formado por diferentes profissionais (...)”   | 9  | 9  | 8, 9    |
| 73 | “(...) diversos públicos (...)”  | 9  | 9  | 18      |
| 74 | “(...) diversos setores (...)”   | 9  | 11 | 9       |
| 75 | “(...) a atuação de blogueiros, comunicadores populares de rádio e outros atores locais que se dediquem à comunicação também deve ser considerada relevante.”          | 9  | 13 | 32 a 34 |
| 76 | “(...) existem diferenças entre um e outro.”   | 10 | 1  | 16      |
| 77 | “(...) utilizados indistintamente em diversas situações pelas organizações.”   | 10 | 1  | 15, 16  |
| 78 | “(...) diversos concursos e formas de acesso (...)”  | 10 | 1  | 23      |
| 79 | “(por meio de anúncios regionalizados, exceto quando nos casos de publicações nacionais)”  | 10 | 5  | 22, 23  |
| 80 | “O outdoor caracteriza-se principalmente pela regionalização (...)”  | 10 | 5  | 29      |
| 81 | “(...) diversos meios tradicionais (...)”  | 10 | 7  | 5       |
| 82 | “(...) convergência de diversas mídias (...)”  | 10 | 7  | 9       |
| 83 | “Cobertura local e global: os conteúdos on-line podem (...)”   | 10 | 7  | 22      |
| 84 | “(...) ser acessados de qualquer região, em qualquer parte do mundo.”  | 10 | 7  | 22, 23  |
| 85 | “(...) canal de acesso a diferentes plataformas (...)”   | 10 | 8  | 33      |
| 86 | “(...) diversos programas (...)”   | 10 | 8  | 12      |
| 87 | “(...) diversos profissionais especializados (...)”  | 10 | 10 | 2, 3    |
| 88 | “(...) eventos com diversas atividades (...)”  | 10 | 10 | 29      |
| 89 | “(...) pode englobar diferentes estratégias (...)”   | 10 | 12 | 21      |
| 90 | “(...) para cada um dos diferentes meios, canais e públicos.”  | 10 | 12 | 24      |
| 91 | “(...) observar as diferenças entre as plataformas (...)”  | 10 | 12 | 25      |

|     |   |    |    |                 |
|-----|---|----|----|-----------------|
| 92  | “(…) aquilo que diferencia uma empresa de outra (…)”  | 10 | 13 | 27              |
| 93  | “(…) quanto mais clara e óbvia for essa diferenciação, mais a marca será enraizada (…)”   | 10 | 13 | 27, 28          |
| 94  | “(…) despertar sensações diferentes (…)”  | 10 | 13 | 33              |
| 95  | “(…) públicos diversos (…)”   | 10 | 13 | 33              |
| 96  | “(…) diversos públicos (…)”   | 10 | 14 | 3, 4            |
| 97  | “(…) realizar o contato com os tribunais regionais (…)”   | 11 | 2  | 10              |
| 98  | “(…) a inserção de músicas consideradas alinhadas ao perfil musical e editorial da Rádio Marinha, inclusive aquelas produzidas por artistas locais ou regionais;” | 11 | 2  | 21, 22          |
| 99  | “(…) programação local específica (…)”  | 11 | 3  | 1, 2            |
| 100 | “(…) integrantes da equipe local (…)”   | 11 | 12 | 19              |
| 101 | “(…) diferentes métricas (…)”   | 12 | 7  | 17              |
| 102 | “(…) diversas mídias sociais (…)”   | 12 | 10 | 32              |
| 103 | “(…) diversos pontos de vista (…)”  | 12 | 12 | 8               |
| 104 | “Posts sobre temas muito regionais e específicos têm menor abrangência (…)”   | 12 | 14 | 28              |
| 105 | “(…) informações fornecidas em diferentes sites (…)”  | 12 | 16 | 11              |
| 106 | “(…) diversas mídias sociais (…)”   | 12 | 24 | 7               |
| 107 | “(…) capacidade de chegar a diferentes públicos (…)”  | 14 | 2  | 5               |
| 108 | “(…) diversos públicos (…)”   | 14 | 2  | 29              |
| 109 | “(…) compreender que diferentes públicos (…)”   | 14 | 4  | 12              |
| 110 | “(…) têm diferentes necessidades de informação (…)”   | 14 | 4  | 12, 13          |
| 111 | “(…) diversas fontes (…)”   | 14 | 5  | 14              |
| 112 | “(…) diversidade dos canais pelos quais um público específico recebe informações (…)”   | 14 | 6  | 11              |
| 113 | “(…) diferentes contextos culturais.”   | 14 | 9  | 32              |
| 114 | “(…) informações de diversas de fontes (…)”   | 14 | 13 | 34              |
| 115 | “(…) em diferentes níveis.”   | 14 | 14 | 1               |
| 116 | “(…) a melhor resposta é concentrar esforços para comunicar-se com líderes locais na área de operações (…)”   | 14 | 15 | 6, 7            |
| 117 | “A ComSoc deve ter capacidade para apoiar a mídia local e regional.”  | 14 | 20 | 33              |
| 118 | “(…) atuação de uma liderança local”  | 14 | 24 | 19              |
| 119 | “(…) do governo local e de outras organizações.”  | 14 | 24 | 23              |
| 120 | “(…) interesse para a população local (…)”  | 14 | 25 | 25              |
| 121 | “(…) muito próximo a comunidades locais (…)”  | 14 | 26 | 10, 11          |
| 122 | “(…) comunidades locais diretamente impactadas pela atuação dos militares (…)”  | 14 | 26 | 14, 15          |
| 123 | “(…) diferentes tipos de mídia.”  | B  | 2  | 17, 18<br>da 3ª |

|     |   |     |   | coluna                     |
|-----|---|-----|---|----------------------------|
| 124 | “(…) diferentes tipos de materiais informativos (…)”              | B   | 2 | 29 a 31<br>da 4ª<br>coluna |
| 125 | “(…) assuntos regionais (…)”                                      | F   | 2 | 8                          |
| 126 | “As matérias veiculadas pelos meios de comunicação regionais (…)” | F   | 2 | 24                         |
| 127 | “tipo de cobertura: nacional ou regional”                         | K   | 2 | 14                         |
| 128 | “(se regional, informar o local)”                                 | K   | 2 | 14                         |
| 129 | “(…) diversos programas (…)”                                      | L   | 1 | 4,5                        |
| 130 | “(…) diversos Núcleos de Assistência Social (…)”                  | L   | 1 | 19, 20                     |
| 131 | “Matérias sobre temas muito regionais e específicos (…)”          | M   | 2 | 7, 8                       |
| 132 | “(…) acesso a diferentes plataformas de mídia (…)”                | N   | 1 | 8                          |
| 133 | “Matérias sobre temas muito regionais e específicos (…)”          | N   | 2 | 22, 23                     |
| 134 | “(…) diversos profissionais especializados (…)”                   | P   | 1 | 10                         |
| 135 | “(…) este dado influencia diversos aspectos (…)”                  | P-I | 1 | 13                         |
| 136 | “(…) diversos profissionais especializados (…)”                   | Q   | 1 | 17                         |
| 137 | “Matérias sobre temas muito regionais e específicos (…)”          | Q   | 4 | 12, 13                     |
| 138 | “(…) diversos propósitos distintos (…)”                           | S   | 1 | 5, 6                       |
| 139 | “(…) utilização de diferentes técnicas e visões artísticas (…)”   | S   | 1 | 27                         |
| 140 | “(…) missões diferentes (…)”                                      | S   | 2 | 5                          |
| 141 | “(…) execute uma tarefa diferente”                                | S   | 3 | 10                         |

### Análise categorial temática 1.3: Liberdade

| Frequência | Citação no Manual de Comunicação Social da Marinha do Brasil  | Capítulo | Página | Linha   |
|------------|---|----------|--------|---------|
| 1          | “Pesquisas de opinião revelam o pouco conhecimento (...)”   | 1        | 1      | 11      |
| 2          | “(...) a opinião pública deve ser um fator cada vez mais ponderável nos processos de tomada de decisão (...)”   | 1        | 1      | 14, 15  |
| 3          | “(...) opinião pública (...)”   | 2        | 4      | 26      |
| 4          | “(...) esclarecimento à opinião pública (...)”  | 3        | 3      | 18, 19  |
| 5          | “A comunicação ascendente parte dos subordinados em direção aos superiores e é manifestada por meio de reuniões, caixa de sugestões, pesquisa de clima organizacional etc.” | 7        | 2      | 24, 25  |
| 6          | “Formadores de opinião”   | 7        | 3      | 32      |
| 7          | “Há alguns instrumentos que têm por finalidade receber o feedback do público interno, como a caixa de sugestões ou a pesquisa de opinião.”                                  | 7        | 4      | 28, 29  |
| 8          | “(...) é interessante que seja realizada uma reunião (...)”   | 7        | 6      | 19      |
| 9          | “(...) por meio de reuniões, encartes, quadro de avisos, e-mails, etc.”   | 7        | 8      | 11, 12  |
| 10         | “(...) promover palestras, seminários, eventos, encontros e reuniões, dentre outras atividades (...)”   | 7        | 9      | 13, 14  |
| 11         | “(...) Incrementar a realização de reuniões (...)”  | 7        | 9      | 34      |
| 12         | “Realizar reuniões periódicas (...)”  | 7        | 16     | 18      |
| 13         | “Realizar reuniões de trabalho para compartilhamento de informações de interesse para ambas as partes.”   | 7        | 18     | 17, 18  |
| 14         | “Reunião para a discussão de um determinado tema (...)”   | 7        | 20     | 10      |
| 15         | “Realizar palestras (...) para os formadores de opinião locais”   | 7        | 20     | 27, 28  |
| 16         | “(...) pesquisas de opinião (...)”  | 8        | 1      | 2       |
| 17         | “(...) formadores de opinião (...)”   | 8        | 1      | 6       |
| 18         | “Cuidado ao responder pergunta que contenha opinião do repórter ou de terceiro.”  | 8        | 11     | 18      |
| 19         | “e explicita se concorda, discorda ou não se manifestará sobre a opinião embutida na pergunta”  | 8        | 11     | 19, 20  |
| 20         | “(...) sequência dos jornalistas que farão as perguntas (...). Também pode deixá-los livres para manifestar a intenção de perguntar (...)”                                  | 8        | 21     | 32 a 34 |
| 21         | “(...) reuniões, palestras etc. (...)”  | 8        | 21     | 6       |
| 22         | “(...) há uma opinião recorrente entre os jornalistas (...)”  | 8        | 30     | 29      |
| 23         | “(...) reuniões periódicas”   | 9        | 9      | 22      |
| 24         | “(...) subsídio para as reuniões (...)”   | 9        | 10     | 33      |

|    |  |    |    |         |
|----|--|----|----|---------|
| 25 | “Deve prever reuniões de integração entre os diversos setores que compõem a instituição (...)”   | 9  | 11 | 9       |
| 26 | “(...) caso a pergunta traga a manifestação da opinião do repórter (...)”  | 9  | 19 | 15      |
| 27 | “(...) declarar que respeita a opinião e que irá focar na resposta ao questionamento (...)”  | 9  | 19 | 15, 16  |
| 28 | “(...) informações oficiais estejam disponíveis ao público antes que ele forme sua opinião (...)”  | 9  | 20 | 16, 17  |
| 29 | “(...) quanto mais a instituição demorar a se apresentar para o diálogo, maior a probabilidade de que uma opinião negativa seja formada (...)”   | 9  | 21 | 10, 11  |
| 30 | “(...) formadores de opinião atuantes (...)”   | 10 | 9  | 10      |
| 31 | “(...) formadores de opinião atuantes (...)”   | 10 | 9  | 24      |
| 32 | “(...) formadores de opinião atuantes (...)”   | 10 | 11 | 2       |
| 33 | “(...) realizar periodicamente (...) pesquisas de opinião quantitativas e qualitativas sobre o alcance e a audiência da Rádio Marinha (...)”   | 11 | 2  | 23, 24  |
| 34 | “(...) as pessoas comuns se tornam comunicadores e formadores de opinião (...)”  | 12 | 1  | 9       |
| 35 | “(...) o que é divulgado pela instituição pode ser contestado ou apoiado, de acordo com a individualidade de cada pessoa.”   | 12 | 1  | 9, 10   |
| 36 | “É preciso respeitar as opiniões, mesmo quando não se concorda com elas ou forem desfavoráveis.”   | 12 | 3  | 30, 31  |
| 37 | “(...) posicionamento oficial ou a opinião de um especialista (...)”   | 12 | 11 | 31, 32  |
| 38 | “Qualquer fórum aberto de discussões é marcado por diversos pontos de vista, com alguma possibilidade de negatividade.”  | 12 | 12 | 7, 8    |
| 39 | “Deixe-os responder, desabafar, comentar e discutir. Isso é o que as mídias sociais têm de melhor – elas conectam pessoas e ideias.”   | 12 | 12 | 15, 16  |
| 40 | “Nunca posicione a Marinha do Brasil contra o direito de expressar opiniões.”  | 12 | 12 | 16, 17  |
| 41 | “Você só deve excluir ou bloquear comentários, ou banir usuários quando identificar um padrão claro de comportamento malicioso, depreciativo ou que viole os termos de participação e uso.”                              | 12 | 12 | 18 a 20 |
| 42 | “Os termos de uso dos perfis da Marinha nas mídias sociais devem ser claros sobre as consequências para os usuários que adotarem comportamentos inadequados, como incitação ao ódio, ataques e bullying, dentre outros.” | 12 | 12 | 20 a 23 |
| 43 | “Não trate de questões políticas.”   | 12 | 13 | 9       |
| 44 | “A maioria desses aplicativos é livre, pois usam as informações da sua conta para entregar publicidade segmentada ou, no pior dos casos, vender suas informações.”   | 12 | 16 | 28 a 30 |
| 45 | “(...) apresentando sua opinião (...)”   | 12 | 19 | 27, 28  |
| 46 | “Respeite opiniões divergentes.”   | 12 | 22 | 30      |
| 47 | “As mídias sociais são um espaço livre (...)”  | 12 | 22 | 30      |
| 48 | “(...) onde as pessoas esperam poder expressar suas ideias.”   | 12 | 22 | 30, 31  |
| 49 | “Quando for expressar sua opinião, deixe claro que está falando por você e não pela Marinha do Brasil.”  | 12 | 23 | 28, 29  |
| 50 | “Alguns exemplos dessas informações são: memorandos, e-mails, anotações ou atas de reuniões (...)”   | 12 | 24 | 24, 25  |

|    |   |    |    |         |
|----|---|----|----|---------|
| 51 | “(…) opinião pública (…)”   | 13 | 4  | 15      |
| 52 | “(…) opinião pública.”  | 14 | 1  | 11      |
| 53 | “opinião pública”   | 14 | 1  | 25      |
| 54 | “O Estado Democrático de Direito garante a liberdade de imprensa, mas no âmbito dos temas de Defesa há a necessidade de equilibrá-la com a natureza militar das operações, (…)”   | 14 | 2  | 14, 15  |
| 55 | “(…) não proíbe os indivíduos de divulgarem informações sobre si próprios nas mídias sociais (…)”   | 14 | 2  | 19, 20  |
| 56 | “(…) opinião pública (…)”   | 14 | 5  | 26      |
| 57 | “(…) opinião pública (…)”   | 14 | 6  | 3       |
| 58 | “Quando as operações não permitirem a liberação antecipada de informações (…)”  | 14 | 6  | 5, 6    |
| 59 | “Informações oficiais liberadas oportunamente podem ajudar a criar, reforçar ou preservar as condições favoráveis para o alcance dos objetivos (…)”   | 14 | 8  | 6, 7    |
| 60 | “(…) opinião pública (…)”   | 14 | 8  | 34      |
| 61 | “Devem ser estabelecidos processos expeditos para aprovação e liberação de informações (…)”   | 14 | 13 | 20, 21  |
| 62 | “Antes que as informações sejam liberadas para o público, deve-se verificar o alinhamento e a uniformidade em todos os níveis.”   | 14 | 14 | 2, 3    |
| 63 | “(…) possibilitar que os jornalistas tenham acesso rápido a atualizações de informações liberadas pela força.”  | 14 | 15 | 29, 30  |
| 64 | “Aspectos legais a respeito da liberação de informações sobre investigações na área de operações (…)  | 14 | 18 | 20 a 22 |
| 65 | “Delegar autoridade a níveis hierárquicos mais baixos para a liberação de informações, imagens e outros produtos relacionados.”   | 14 | 19 | 15, 16  |
| 66 | “(…) destinam a evitar a liberação de informações depreciativas, embaraçosas ou negativas.”   | 14 | 22 | 15, 16  |
| 67 | “(…) devem incluir o processo de liberação de informações, o acesso da mídia ao comandante, o acesso à Internet, caso não esteja comercialmente disponível, e os procedimentos para os casos de exposição não intencional a informações classificadas.” | 14 | 22 | 18 a 21 |
| 68 | “Uma preocupação primária da ComSoc durante uma operação de paz é que as partes em litígio podem liberar informações tendenciosas ou enganosas para apoiar suas posições ou ganhar vantagem sobre a outra parte, o que pode prolongar o conflito.”      | 14 | 25 | 14 a 16 |
| 69 | “(…) opinião pública.”  | 14 | 26 | 14      |
| 70 | “A liberação de informações pode ter impacto sobre a segurança do pessoal envolvido nas ações e principalmente na opinião pública e nas comunidades locais diretamente impactadas pela atuação dos militares.”  | 14 | 26 | 24 a 26 |
| 71 | “Os comandantes e os planejadores de ComSoc devem considerar os efeitos intencionais e não intencionais da comunicação quando decidindo como e quando liberar informações sobre ações contra o tráfico de drogas.”                                      | 14 | 27 | 8 a 10  |
| 72 | “(…) opinião pública.”  | 14 | 28 | 12      |

|    |  |    |   |                          |
|----|--|----|---|--------------------------|
| 73 | “(…) por consideração a todos os participantes, é preciso que as conversas e posicionamentos ocorram de forma educada e respeitosa.” | AA | 1 | 7, 8                     |
| 74 | “Opiniões e comentários nos espaços da Marinha nas mídias sociais são bem-vindos, desde que sejam apresentados de forma respeitosa.” | AA | 1 | 9, 10                    |
| 75 | “Assuma responsabilidade pessoal por seus comentários e qualquer informação fornecida.”  | AA | 1 | 22, 23                   |
| 76 | “Town Hall (encontros, reuniões)”  | B  | 3 | 6 a 8 da<br>1ª<br>coluna |
| 77 | “Pesquisa de opinião”  | B  | 3 | 1, 2 da<br>2ª<br>coluna  |
| 78 | “Utilizada para coletar feedback, ideias e opiniões.”  | B  | 3 | 1 a 3 da<br>2ª<br>coluna |
| 79 | “(…) formadores de opinião atuantes (…)”   | O  | 1 | 16                       |
| 80 | “(…) reunião de pauta”   | P  | 2 | 3                        |
| 81 | “(…) formadores de opinião atuantes (…)”   | Q  | 1 | 25                       |
| 82 | “reuniões de pauta”  | Q  | 3 | 3                        |
| 83 | “reuniões de pauta”  | Q  | 3 | 4                        |

### Análise categorial temática 1.4: Verdade

| Frequência | Citação no Manual de Comunicação Social da Marinha do Brasil  | Capítulo | Página | Linha  |
|------------|---|----------|--------|--------|
| 1          | “Consciente de tais realidades e tendências, a Marinha do Brasil (...)”                             | 1        | 2      | 1      |
| 2          | “(...) manifestação perceptível de sua realidade (...)”   | 2        | 2      | 29     |
| 3          | “(...) se a imagem difere radicalmente da realidade (...)”  | 2        | 3      | 9      |
| 4          | “(...) a verdade é uma obrigação inegociável (...)”   | 3        | 3      | 10     |
| 5          | “Veracidade”  | 3        | 3      | 8      |
| 6          | “(...) verificar a veracidade (...) das informações.”   | 3        | 3      | 12     |
| 7          | “identificação da realidade situacional”  | 6        | 5      | 5      |
| 8          | “Essa realidade demanda a adoção de medidas adequadas (...)”  | 8        | 1      | 5      |
| 9          | “(...) esses são os recursos de que dispõe para buscar a “verdade” e apresentá-la à sociedade.”     | 8        | 4      | 4, 5   |
| 10         | “A entrevista poderá corrigir distorções, restabelecendo a verdade?”                                | 8        | 7      | 3      |
| 11         | “dizer a verdade e ser (...)”   | 8        | 7      | 28     |
| 12         | “(...) a importância de não faltar com a verdade.”  | 9        | 11     | 19     |
| 13         | “estarem fundamentadas na verdade”  | 9        | 12     | 20, 21 |
| 14         | “A verdade como estratégia”   | 9        | 12     | 23     |
| 15         | “(...) algumas instituições cedem à tentação de mentir.”  | 9        | 12     | 24, 25 |
| 16         | “(...) pois quando a verdade vem à tona (...)”  | 9        | 12     | 25     |
| 17         | “(...) hoje dificilmente a mentira sobrevive por muito tempo (...)”                                 | 9        | 12     | 26     |
| 18         | “A verdade serve, inclusive, para acabar com especulações ou boatos inverídicos.”                   | 9        | 12     | 27     |
| 19         | “(...) a mentira pode se tornar o centro da crise (...)”  | 9        | 12     | 30     |
| 20         | “(...) o público para o qual a mentira foi contada, as consequências podem ser ainda mais danosas.” | 9        | 12     | 31, 32 |
| 21         | “Portanto, a verdade deve ser uma das regras que devem nortear o gerenciamento de uma crise.”       | 9        | 12     | 32, 33 |
| 22         | “(...) de forma autêntica (...)”  | 10       | 11     | 28     |
| 23         | “(...) de forma autêntica (...)”  | 12       | 2      | 24     |
| 24         | “Autenticidade”   | 12       | 3      | 10     |
| 25         | “A realidade, contudo, é que nesse ambiente horizontal nunca haverá controle.”                      | 12       | 6      | 10, 11 |
| 26         | “Percepções podem tornar-se realidade”  | 14       | 4      | 25     |
| 27         | “(...) antes que possamos verificar os detalhes e comunicar a verdade.”                             | 14       | 4      | 31, 32 |
| 28         | “(...) nem sempre reflete a realidade (...)”  | 14       | 5      | 22     |
| 29         | “Dizer a verdade”   | 14       | 12     | 28     |

|    |  |    |    |    |
|----|--|----|----|----|
| 30 | “(…) compromisso irrevogável com a veracidade das informações (…)” | 14 | 12 | 30 |
| 31 | “apresentar os conteúdos com (…) veracidade”                       | R  | 2  | 26 |

### Análise categorial temática 1.5: Integridade

| Frequência | Citação no Manual de Comunicação Social da Marinha do Brasil  | Capítulo | Página | Linha  |
|------------|---|----------|--------|--------|
| 1          | “o Capítulo 3 aborda princípios (...) que devem nortear as atividades de ComSoc na MB”                                | Introd.  | X      | 9, 10  |
| 2          | “Valores”   | Introd   | X      | 9      |
| 3          | “o Capítulo 10 apresenta (...) princípios que devem nortear”  | Introd.  | X      | 19, 20 |
| 4          | “(…) bem como orienta a conduta de seu pessoal nessas mídias (...)”   | Introd.  | X      | 22     |
| 5          | “(…) de valores (...)”  | 1        | 1      | 5      |
| 6          | “(…) seus valores (...)”  | 1        | 2      | 3      |
| 7          | “(…) as questões éticas (...)”  | 1        | 2      | 34     |
| 8          | “(…) valores específicos de uma determinada organização (...)”  | 2        | 2      | 11, 12 |
| 9          | “(…) preceitos de ética (...)”  | 2        | 3      | 20, 21 |
| 10         | “(…) propósitos e princípios (...)”   | 2        | 4      | 23     |
| 11         | “(…) a comunicação institucional é responsável por comunicar os princípios (...)”                                     | 2        | 8      | 9      |
| 12         | “(…) valores organizacionais (...)”   | 2        | 8      | 10     |
| 13         | “(…) uniformizar valores e conceitos (...)”   | 2        | 11     | 12     |
| 14         | “A identidade da Marinha é composta pelos valores (...)”  | 3        | 2      | 20     |
| 15         | “Valores da Comunicação Social”   | 3        | 3      | 2      |
| 16         | “Os seguintes valores devem ...”  | 3        | 3      | 3      |
| 17         | “(…) nortear a conduta (...)”   | 3        | 3      | 3      |
| 18         | “Ética”   | 3        | 3      | 5      |
| 19         | “A ética (...) deve marcar todas as interações entre aqueles que representam a Marinha e seus públicos de interesse.” | 3        | 3      | 6, 7   |
| 20         | “(…) que é um valor do militar (...)”   | 3        | 3      | 6      |
| 21         | “O foco deve ser direcionado para os valores (...) da Marinha”  | 3        | 4      | 6      |
| 22         | “(…) sua conduta (...)”   | 4        | 10     | 28     |
| 23         | “(…) é difusor, por excelência, dos valores da instituição (...)”   | 4        | 11     | 5      |
| 24         | “um planejamento estratégico que considere os valores (...) empresariais ou institucionais (...)”                     | 7        | 1      | 15, 16 |
| 25         | “(…) princípios (...)”  | 7        | 1      | 16     |
| 26         | “(…) posturas e ações compatíveis (...)”  | 7        | 1      | 18     |
| 27         | “(…) mostrando seus valores, missão e cultura (...)”  | 7        | 1      | 28, 29 |
| 28         | “(…) valores (...)”   | 7        | 3      | 27     |

|    |   |    |    |        |
|----|---|----|----|--------|
| 29 | “(…) possuem valores comuns (…)”  | 7  | 5  | 34     |
| 30 | “(…) seus valores, missão e visão de futuro (…)”  | 7  | 6  | 2      |
| 31 | “(…) princípios que norteiam (…)”   | 7  | 8  | 6      |
| 32 | “(…) deverão balizar a conduta do pessoal da Marinha (…)”   | 7  | 12 | 25     |
| 33 | “(…) assegurar a uniformidade de conduta (…)”   | 7  | 13 | 9      |
| 34 | “Estabelecer normas de conduta para situações específicas (…)”  | 7  | 13 | 11     |
| 35 | “Essas relações devem ser pautadas pelos seguintes princípios (…)”  | 7  | 18 | 10     |
| 36 | “ética”   | 7  | 18 | 11     |
| 37 | “Conduta quando da ocorrência de fatos com provável repercussão na mídia”   | 8  | 24 | 1, 2   |
| 38 | “(…) anseios e valores da sociedade (…)”  | 9  | 1  | 10     |
| 39 | “(…) para que um padrão de conduta adequado fosse estabelecido.”  | 9  | 5  | 6, 7   |
| 40 | “(…) considerando os valores (…)”   | 9  | 9  | 25     |
| 41 | “(…) princípios da cultura organizacional (…)”  | 9  | 9  | 25     |
| 42 | “(…) a Marinha do Brasil precisa sustentar e honrar os valores que cultua (…)”  | 9  | 17 | 10, 11 |
| 43 | “(…) Esses valores precisam ser percebidos pelos públicos não somente pelo discurso, mas principalmente pelas ações.” | 9  | 17 | 11, 12 |
| 44 | “(…) valores (…)”   | 10 | 1  | 6      |
| 45 | “(…) valores (…)”   | 10 | 10 | 14     |
| 46 | “(…) conceitos e regras de conduta para a atuação da Marinha e do seu pessoal nas mídias sociais.”                    | 10 | 12 | 5, 6   |
| 47 | “(…) divulgar recomendações de conduta pessoal nesse mundo virtual.”  | 12 | 1  | 4, 5   |
| 48 | “(…) recomendações de conduta pessoal nesse mundo virtual.”   | 12 | 2  | 4, 5   |
| 49 | “Princípios gerais”   | 12 | 3  | 8      |
| 50 | “A atuação da Marinha nas mídias sociais deve ser norteada pelos seguintes princípios”                                | 12 | 3  | 9      |
| 51 | “Sua conduta terá um reflexo direto sobre a Marinha do Brasil.”   | 12 | 11 | 14, 15 |
| 52 | “(…) encarnando todos os valores cultuados na Marinha.”   | 12 | 11 | 15, 16 |
| 53 | “Para assegurar um nível sólido de conduta para os seguidores da Marinha nas mídias sociais.”                         | 12 | 13 | 17     |
| 54 | “Guia de conduta pessoal”   | 12 | 22 | 1      |
| 55 | “Princípios gerais de conduta”  | 12 | 22 | 14     |
| 56 | “Alguns princípios gerais devem guiar o comportamento (…)”  | 12 | 22 | 15     |
| 57 | “(…) moralidade (…)”  | 12 | 22 | 22     |
| 58 | “Isso também se aplica a sua conduta on-line.”  | 12 | 24 | 28, 29 |
| 59 | “(…) políticas relacionadas aos padrões de conduta”   | 12 | 24 | 30     |
| 60 | “Lembre-se que os valores cultuados pela Marinha devem nortear suas vidas, qualquer que seja o contexto.”             | 12 | 24 | 33, 34 |
| 61 | “Os princípios de Comunicação Social (…)”   | 14 | 1  | 20     |

|    |   |    |    |    |
|----|---|----|----|----|
| 62 | “(...) aderem aos valores (...)”  | 14 | 5  | 21 |
| 62 | “Princípios da ComSoc”  | 14 | 12 | 23 |
| 64 | “Os princípios descritos (...)”   | 14 | 12 | 24 |
| 65 | “Esses princípios devem ser revistos (...)”                             | 14 | 12 | 26 |
| 66 | “(...) conduta pessoal condizentes (...)”                               | C  | 1  | 23 |
| 67 | “A impessoalidade é um dos valores da ComSoc da Marinha.”               | M  | 2  | 27 |
| 68 | “A impessoalidade é um dos valores da Comunicação Social da Marinha.”   | N  | 3  | 10 |
| 69 | “Princípios”  | O  | 1  | 19 |
| 70 | “A programação da Rádio Marinha é governada pelos seguintes princípios” | O  | 1  | 20 |
| 71 | “A impessoalidade é um dos valores da Comunicação Social da Marinha.”   | O  | 4  | 11 |
| 72 | “A impessoalidade é um dos valores da Comunicação Social da Marinha.”   | Q  | 4  | 32 |

### Análise categorial temática 1.6: Transparência

| Frequência | Citação no Manual de Comunicação Social da Marinha do Brasil   | Capítulo | Página | Linha  |
|------------|--|----------|--------|--------|
| 1          | “(...) devem nortear a divulgação institucional da MB”   | Introd.  | X      | 19, 20 |
| 2          | “(...) a transparência das instituições (...)”   | 1        | 1      | 23     |
| 3          | “divulgação institucional”   | 2        | 1      | 20     |
| 4          | “A divulgação institucional é a função da ComSoc com maior potencial (...)”  | 2        | 3      | 27     |
| 5          | “Divulgação institucional”   | 2        | 3      | 30     |
| 6          | “A divulgação institucional pode ser entendida (...)”  | 2        | 3      | 31     |
| 7          | “Além de reforçar a identidade e melhorar a imagem, a divulgação institucional pode ser (...)”   | 2        | 3      | 34     |
| 8          | “(...) as opções fossem a divulgação por meio do boletim da empresa, via e-mail ou pela Intranet”  | 2        | 5      | 19, 20 |
| 9          | “Deve-se divulgar a mesma mensagem (...)”  | 2        | 6      | 22     |
| 10         | “(...) públicos e a sociedade de uma forma geral exigem transparência (...)”   | 2        | 7      | 1      |
| 11         | “(...) gerar informação, transparente e acessível (...)”   | 2        | 8      | 29     |
| 12         | “A comunicação institucional visa divulgar informações aos públicos (...)”   | 2        | 8      | 4      |
| 13         | “(...) relacionamento ágil e transparente (...)”   | 2        | 9      | 12, 13 |
| 14         | “(...) tendo em vista a divulgação (...)”  | 2        | 10     | 5      |
| 15         | “(...) intensificará a divulgação das atividades de Defesa (...)”  | 3        | 1      | 22     |
| 16         | “(...) precisão das informações a serem divulgadas.”   | 3        | 3      | 13     |
| 17         | “Transparência”  | 3        | 3      | 14     |
| 18         | “(...) torna-se indispensável a transparência em todas as ações comunicacionais da MB (...)”   | 3        | 3      | 17, 18 |
| 19         | “Em função das peculiaridades das Forças Armadas, muitas vezes as informações não poderão ser divulgadas, por serem sensíveis ou classificadas.” | 3        | 3      | 20, 21 |
| 20         | “As mensagens a serem divulgadas devem ser simples e de fácil compreensão (...)”   | 3        | 8      | 15     |
| 21         | “A Marinha deverá ser respeitada pela precisão e correção das informações que divulga (...)”   | 3        | 8      | 21, 22 |
| 22         | “(...) elaborar e divulgar anualmente (...)”   | 4        | 3      | 5      |
| 23         | “(...) elaborar, propor e divulgar planos, programas, normas e manuais atinentes à gestão da ComSoc na MB”                                       | 4        | 3      | 7, 8   |
| 24         | “(...) adequar, elaborar e divulgar às OM subordinadas planos e/ou programas de comunicação (...)”   | 4        | 4      | 26, 27 |
| 25         | “(...) visando à ampliação da divulgação (...)”  | 4        | 6      | 2      |
| 26         | “(...) para adequada divulgação (...)”   | 4        | 6      | 4      |

|    |  |   |    |        |
|----|--|---|----|--------|
| 27 | “(…) promover a divulgação dos temas (…)”  | 4 | 6  | 11     |
| 28 | “(…) visando à ampliação da divulgação das atividades desenvolvidas pela MB (…)”   | 4 | 9  | 22     |
| 29 | “(…) a ser divulgado oportunamente.”   | 4 | 9  | 26     |
| 30 | “(…) elaborando e divulgando comunicados (…)”  | 5 | 4  | 13     |
| 31 | “(…) a distribuição de material de divulgação institucional. (…)”  | 5 | 6  | 3      |
| 32 | “(…) a ser divulgado pelo CCSM”  | 6 | 7  | 6      |
| 33 | “O CCSM divulgará um (…)”  | 6 | 7  | 29     |
| 34 | “(…) elaborar e divulgar às OM subordinadas (…)”   | 6 | 7  | 32, 33 |
| 35 | “(…) ações de divulgação (…)”  | 7 | 7  | 2      |
| 36 | “(…) abertura e transparência (…)”   | 7 | 7  | 8      |
| 37 | “É preciso divulgar constantemente informações estrategicamente selecionadas (…)”  | 7 | 8  | 11     |
| 38 | “(…) estabelecer um canal para a divulgação de informações e notícias (…)”   | 7 | 9  | 31, 32 |
| 39 | “(…) divulgação das ações desenvolvidas pela MB (…)”   | 7 | 10 | 8      |
| 40 | “Divulgar aos soamarinos e ao público em geral (…)”  | 7 | 10 | 13     |
| 41 | “Promover eventos em universidades e empresas que possam divulgar temas (…)”   | 7 | 10 | 19     |
| 42 | “Distribuir às SOAMAR os produtos de divulgação institucional (…)”   | 7 | 10 | 25     |
| 43 | “(…) por terem se distinguido no trabalho de divulgar (…)”   | 7 | 11 | 4, 5   |
| 44 | “Quando aquilo que a instituição faz é diferente do que divulga, o público cujo apoio é desejado pode ficar confuso e perder a confiança.”             | 7 | 12 | 13, 14 |
| 45 | “Estabelecer ações para divulgar a MB, suas atividades e tradições.”   | 7 | 12 | 34     |
| 46 | “Divulgar aos soamarinos a existência de passeios guiados e visitação pública em diversas OM, como navios, faróis, museus, espaços culturais etc. (…)” | 7 | 19 | 27     |
| 47 | “(…) dever de transparência pública (…)”   | 7 | 15 | 8      |
| 48 | “(…) transparência ativa ou passiva (…)”   | 7 | 15 | 9      |
| 49 | “A transparência ativa na MB é cumprida (…)”   | 7 | 15 | 10     |
| 50 | “(…) pela divulgação espontânea do maior número possível de informações (…)”   | 7 | 15 | 10, 11 |
| 51 | “A transparência passiva na MB é exercida por meio do SIC-MB (…)”  | 7 | 15 | 14     |
| 52 | “(…) para divulgar as formas de ingresso (…)”  | 7 | 17 | 6      |
| 53 | “O material de divulgação a ser distribuído em escolas e universidades deve ser exclusivamente informativo, sem propagandas.”                          | 7 | 17 | 26, 27 |
| 54 | “(…) realizando palestras e divulgando os processos seletivos de ingresso na MB.”  | 7 | 17 | 30     |
| 55 | “(…) brindes e material de divulgação.”  | 7 | 17 | 34     |
| 56 | “(…) transparência;”   | 7 | 18 | 12     |
| 57 | “(…) são eficazes instrumentos de divulgação da Marinha”   | 7 | 20 | 20     |
| 58 | “Ter atenção à divulgação prévia dos eventos em jornais, rádios, TV, sistemas de alto-falantes e outros  | 7 | 20 | 29, 30 |

|    |   |   |    |         |
|----|---|---|----|---------|
|    | meios de comunicação locais”  |   |    |         |
| 59 | “Aproveitar as cerimônias abertas ao público para a divulgação das atividades e temas de interesse (...)  | 7 | 21 | 21      |
| 60 | “Divulgação: como o público-alvo receberá as informações sobre o evento (...)   | 7 | 21 | 31      |
| 61 | “(…) forma de divulgar as ações desenvolvidas (...)   | 8 | 1  | 23      |
| 62 | “(…) divulgação da matéria (...)  | 8 | 4  | 1       |
| 63 | “(…) deve-se considerar que as entrevistas são oportunidades de divulgar as atividades da Força ou de mostrar o posicionamento oficial.”                                | 8 | 6  | 33, 34  |
| 64 | “(…) o repórter irá buscar as informações de que necessita em outro lugar, enquanto a Força terá perdido a chance de divulgar a versão oficial.”                        | 8 | 7  | 21 a 23 |
| 65 | “(…) e ser transparente (...)   | 8 | 7  | 28      |
| 66 | “A iniciativa de divulgar o fato à imprensa pode reverter o viés das notícias (...)   | 8 | 24 | 20      |
| 67 | “(…) assumir o compromisso de divulgar mais informações sempre que novos dados surgirem.”   | 8 | 24 | 28      |
| 68 | “A divulgação das informações deve ser centralizada, de forma que o porta-voz deverá ser a única pessoa a falar.”   | 8 | 25 | 19, 20  |
| 69 | “Divulgação de eventos”   | 8 | 28 | 1       |
| 70 | “A divulgação de eventos de interesse da Marinha deve ser realizada por meio de <i>press releases</i> ou avisos de pauta, além de <i>press kits</i> para imprensa (...) | 8 | 28 | 2, 3    |
| 71 | “Deve-se atribuir prioridade à divulgação de notícias (...)   | 8 | 28 | 5       |
| 72 | “(…) divulgação de eventos para a mídia (...)   | 8 | 28 | 15, 16  |
| 73 | “(…) com o propósito de aumentar a divulgação (...)   | 8 | 28 | 19      |
| 74 | “(…) a adoção de transparência (...)  | 9 | 4  | 32      |
| 75 | “(…) setor responsável pela produção e divulgação das atividades de comunicação.”   | 9 | 11 | 12      |
| 76 | “Excesso de informação ou a divulgação de muitos detalhes pode gerar ruídos na comunicação ou até mesmo polêmicas (...)   | 9 | 12 | 15, 16  |
| 77 | “(…) a divulgação de notas ao longo do dia.”  | 9 | 12 | 18      |
| 78 | “(…) a serem transparentes, a prestar contas à sociedade.”  | 9 | 14 | 5, 6    |
| 79 | “(…) quando divulgar as primeiras informações.”   | 9 | 14 | 15, 16  |
| 80 | “(…) o tempo adequado seria divulgar algo em no máximo uma hora após o ocorrido.”   | 9 | 14 | 23, 24  |
| 81 | “(…) detalhes mais aprofundados sobre o que já foi divulgado.”  | 9 | 14 | 33, 34  |
| 82 | “A informação parcial, que muitas vezes pode interromper ou atenuar a escalada de uma crise em seu início, torna-se inócua se divulgada tardiamente.”                   | 9 | 15 | 13, 14  |
| 83 | “Deve-se ter agilidade, mas combinada com a divulgação de informações preliminares devidamente confirmadas, precisas.”  | 9 | 15 | 18, 19  |
| 84 | “Depois de definir o “quando” divulgar, o próximo passo numa situação de crise é definir o “como”, ou seja, de que forma serão enviadas as primeiras informações (...)  | 9 | 15 | 25, 26  |

|     |  |    |    |         |
|-----|--|----|----|---------|
| 85  | “(…) transparência e a solidariedade.”   | 9  | 17 | 11      |
| 86  | “(…) divulgar medidas tomadas para solucionar a questão (…)”   | 9  | 17 | 18      |
| 87  | “(…) o porta-voz deve compreender o que será divulgado (…)”  | 9  | 18 | 13      |
| 88  | “(…) e de que forma deve ser essa divulgação (…)”  | 9  | 18 | 14      |
| 89  | “(…) quando não puder divulgar informações por causa da investigação ou por questões de segurança, deve-se explicar esses motivos”   | 9  | 19 | 21, 22  |
| 90  | “Os canais da Marinha nas mídias sociais deverão ser divulgados em todos os comunicados à imprensa, assinaturas de e-mail, websites da Marinha e em conversas com jornalistas.”  | 9  | 21 | 22 a 24 |
| 91  | “Divulgação institucional”   | 10 | 1  | 1       |
| 92  | “Comunicação e divulgação institucional”   | 10 | 1  | 2       |
| 93  | “A divulgação institucional”   | 10 | 1  | 11      |
| 94  | “(…) a campanha para divulgar as formas de ingresso na Marinha do Brasil”  | 10 | 1  | 19, 20  |
| 95  | “(…) realizar uma campanha para divulgar o conceito de “Amazônia Azul”   | 10 | 1  | 24, 25  |
| 96  | “(…) destinada à divulgação de atos de interesse”  | 10 | 2  | 13      |
| 97  | “Tem o propósito de divulgar informações e mensagens relacionadas à instituição.”  | 10 | 2  | 20      |
| 98  | “Instrumentos de divulgação institucional”   | 10 | 3  | 28      |
| 99  | “Outro aspecto a ser considerado na hora de selecionar o jornal como ferramenta de divulgação é o tipo de público (…)”   | 10 | 5  | 7, 8    |
| 100 | “(…) possibilidades criativas e espaço para divulgação de conteúdo.”   | 10 | 6  | 24      |
| 101 | “(…) ampliou as formas de divulgação de conteúdos.”  | 10 | 7  | 5       |
| 102 | utilizar a Internet como meio de divulgação  | 10 | 7  | 8       |
| 103 | “(…) anúncio publicitário divulgado nas mídias sociais (…)”  | 10 | 7  | 15      |
| 104 | “A criatividade e a inovação são os principais pontos fortes, uma vez que a forma inusitada de divulgação acaba por reter a atenção do público de interesse.”                    | 10 | 7  | 32, 33  |
| 105 | “Instrumentos de divulgação institucional gerenciados pelo CCSM”   | 10 | 8  | 4, 5    |
| 106 | “(…) principais ferramentas de divulgação institucional.”  | 10 | 8  | 6, 7    |
| 107 | “(…) o propósito de divulgar os diversos programas, projetos e ações sociais realizados na Marinha do Brasil (…)”  | 10 | 8  | 21      |
| 108 | “(…) com o propósito de divulgar assuntos e atividades (…)”  | 10 | 8  | 22      |
| 109 | “(…) com o propósito de divulgar notícias diárias sobre atividades desenvolvidas pela MB.”   | 10 | 8  | 30      |
| 110 | “(…) com o propósito de divulgar temas de interesse e atividades desenvolvidas pela MB”.   | 10 | 9  | 7, 8    |
| 111 | “(…) divulgar temas de interesse da Força”   | 10 | 9  | 18      |
| 112 | “A produção audiovisual do CCSM tem como propósito divulgar, por meio de vídeos, temas relevantes de interesse da instituição, atividades operativas e ações junto à sociedade.” | 10 | 9  | 32, 33  |
| 113 | “(…) parte de uma ação ou campanha de comunicação com o propósito de divulgar informações e temas  | 10 | 10 | 12 a 14 |

|     |   |    |    |         |
|-----|---|----|----|---------|
|     | de interesse sobre a cultura, valores, práticas e atividades da instituição (...)"  |    |    |         |
| 114 | "(...) de forma autêntica, transparente e rápida (...)"   | 10 | 10 | 28      |
| 115 | "A TV Marinha é uma estrutura administrada pelo CCSM dedicada à produção de matérias jornalísticas em vídeo, com o propósito de divulgar notícias sobre atividades desenvolvidas pela MB (...)"   | 10 | 10 | 31 a 33 |
| 116 | "(...) para divulgar informações por meio de sítios na Internet."   | 10 | 11 | 10      |
| 117 | "(...) elaborando pareceres quanto à necessidade de divulgação do conteúdo na Internet."  | 10 | 11 | 14      |
| 118 | "O conteúdo divulgado pelas OM na Internet é de responsabilidade do titular da OM."   | 10 | 11 | 15      |
| 119 | "As fotografias são um recurso amplamente utilizado na divulgação institucional (...)"  | 10 | 12 | 8       |
| 120 | "As campanhas extraordinárias desenvolvidas pelo CCSM serão aprovadas pelo Comandante da Marinha e divulgadas por meio de planos específicos."  | 10 | 13 | 1, 2    |
| 121 | "(...) a fim de garantir que a divulgação ocorra de acordo com os propósitos apresentados pelo solicitante."  | 10 | 14 | 24      |
| 122 | "O CCSM deverá ser mantido informado sobre irregularidades ligadas à divulgação, tais como: não cumprimento de acordos estabelecidos, suspeita de desvio de finalidade, potenciais repercussões negativas com impacto na imagem da MB, dentre outros assuntos julgados relevantes." | 10 | 14 | 27      |
| 123 | "(...) de forma autêntica, transparente e rápida (...)"   | 12 | 2  | 24      |
| 124 | "Transparência"   | 12 | 3  | 13      |
| 125 | "Nas mídias sociais, transparência não é somente uma expectativa, mas uma demanda."   | 12 | 3  | 13, 14  |
| 126 | "(...) trabalhar ativamente para divulgar informações corretas e precisas sobre determinado tema."  | 12 | 6  | 19, 20  |
| 127 | "As imagens devem ser, preferencialmente, operativas, representando, da melhor maneira possível, a atividade a ser divulgada."  | 12 | 13 | 31, 32  |
| 128 | "(...) a inclusão de material promocional do patrocinador em kits de divulgação enviados ao público-alvo (...)"   | 13 | 3  | 23, 24  |
| 129 | "A divulgação proativa de informações precisas para audiências domésticas e internacionais contextualiza as operações, propicia percepções, mina a propaganda adversária e ajuda a atingir os objetivos nacionais, estratégicos e operacionais."                                    | 14 | 1  | 27 a 29 |
| 130 | "(...) é imperativo que o pessoal de ComSoc contextualize a todo tempo as informações divulgadas (...)"   | 14 | 2  | 2, 3    |
| 131 | "A conversa bidirecional permite maior transparência e clareza."  | 14 | 2  | 7, 8    |
| 132 | "(...) identificar as necessidades de informações, bem como os meios para adquirir, processar e divulgá-las em tempo hábil."  | 14 | 3  | 2, 3    |
| 133 | "(...) e sistemas que coletam, processam ou divulgam informações dentro do ambiente operacional."   | 14 | 4  | 19, 20  |
| 134 | "Adversários podem aproveitar-se disso e divulgar informações falsas ou enganosas antes que possamos verificar os detalhes (...)"   | 14 | 4  | 30 a 32 |
| 135 | "(...) extremamente importante obter informações precisas e divulgá-las primeiro, mesmo que essas informações possam revelar aspectos negativos sobre as operações ou sobre a força."   | 14 | 5  | 1, 2    |

|     |   |    |        |        |
|-----|---|----|--------|--------|
| 136 | “A divulgação rápida e precisa de informações ajuda a desarmar a propaganda adversa e a frustrar tentativas de usar informações negativas contra as forças amigas.” | 14 | 5      | 3, 4   |
| 137 | “(…) desenvolver e divulgar produtos de comunicação (…)”  | 14 | 7      | 19     |
| 138 | “(…) e divulgar rapidamente informações à mídia e ao público.”  | 14 | 8      | 1, 2   |
| 139 | “Esse alinhamento é feito a partir das orientações e políticas de nível mais alto, que são adequadas e divulgadas para os níveis mais baixos na cadeia de comando.” | 14 | 8      | 11, 12 |
| 140 | “Desenvolvimento de produtos de mídia e divulgação”   | 14 | 10     | 4      |
| 141 | “As equipes de ComSoc lançam mão da tecnologia para desenvolver e divulgar rapidamente produtos de comunicação (…)”   | 14 | 10     | 5, 6   |
| 142 | “(…) desenvolver planos de comunicação criativos e divulgar programas adaptados a eles.”  | 14 | 10     | 17, 18 |
| 143 | “A transparência, especialmente durante as crises, é essencial para manter a confiança dos públicos.”   | 14 | 11, 12 | 34, 1  |
| 144 | “Aderindo ao princípio de "divulgação máxima, atraso mínimo"  | 14 | 11     | 32, 33 |
| 145 | “(…) informações que divulgam (…)”  | 14 | 12     | 30     |
| 146 | “(…) a informação omitida deverá ser prontamente divulgada.”  | 14 | 13     | 1      |
| 147 | “A equipe de ComSoc divulgará apenas informações precisas (…)”  | 14 | 13     | 2      |
| 148 | “(…) informações divulgadas oficialmente.”  | 14 | 13     | 4      |
| 149 | “(…) preparados para divulgar oportunamente informações sobre as operações militares.”  | 14 | 13     | 14, 15 |
| 150 | “O oficial de ComSoc que divulga informações oportunas e precisas muitas vezes se torna a fonte preferida de informações da mídia.”                                 | 14 | 13     | 18, 19 |
| 151 | “Todos são responsáveis pela proteção de informações sigilosas. Informações críticas previamente identificadas não podem ser divulgadas (…)”                        | 14 | 13     | 26, 27 |
| 152 | “As informações oficiais devem ser aprovadas antes da divulgação ao público.”   | 14 | 13     | 30     |
| 153 | “(…) acesso à Internet para obter informações e divulgar imagens”   | 14 | 17     | 7      |
| 154 | “(…) aprovar e divulgar informações e imagens”  | 14 | 18     | 17, 18 |
| 155 | “Estabelecer processos para a rápida autorização e divulgação informações e imagens.”   | 14 | 19     | 13, 14 |
| 156 | “A divulgação de operações militares futuras pode moldar a percepção que o público tem da força.”   | 14 | 20     | 11, 12 |
| 157 | “(…) obter a aprovação para divulgação de informações e imagens (…)”  | 14 | 24     | 15     |
| 158 | “(…) planejamento das ações de divulgação de informações.”  | 14 | 25     | 2, 3   |
| 159 | “(…) preferir divulgar os próprios trabalhos (…)”   | 14 | 25     | 33, 34 |
| 160 | “(…) gestão das informações divulgadas ao público.”   | 14 | 26     | 12     |
| 161 | “(…) quantidade de informações que é adequada para ser divulgada (…)”   | 14 | 26     | 34     |
| 162 | “As informações divulgadas devem ser equilibradas (…)”  | 14 | 27     | 2      |
| 163 | “(…) preocupações adicionais para a divulgação de informações ao público.”  | 14 | 27     | 7, 8   |
| 164 | “desenvolver e divulgar os produtos de comunicação;”  | 14 | 28     | 15     |
| 165 | “divulgar informações precisas e oportunas sobre as atividades militares;”  | 14 | 28     | 20     |

|     |  |   |   |                      |
|-----|--|---|---|----------------------|
| 166 | “Utilizada para a divulgação de informações em variados formatos (...)”  | B | 2 | 11 a 14 da 2ª coluna |
| 167 | “Permite que a informação seja divulgada imediatamente e atinja o público desejado (...)”                                    | B | 2 | 7 a 11 da 3ª coluna  |
| 168 | “Utilizado pelo comando para divulgar informações importantes à tripulação.”   | B | 3 | 12 a 16 da 2ª coluna |
| 169 | “Divulgação”   | D | 1 | 26 da 1              |
| 170 | “(…) comunicados à Imprensa divulgados (...)”  | F | 1 | 16 da 1ª coluna      |
| 171 | “(…) divulgados (...)”   | F | 2 | 12                   |
| 172 | “(…) comunicados à Imprensa divulgados (...)”  | G | 4 | 3                    |
| 173 | “(…) comunicados à Imprensa divulgados (...)”  | H | 4 | 3                    |
| 174 | “(…) comunicados à Imprensa divulgados (...)”  | I | 4 | 3                    |
| 175 | “(…) comunicados à Imprensa divulgados (...)”  | J | 4 | 4                    |
| 176 | “(…) tem o propósito de divulgar os diversos programas, projetos e ações sociais realizados na Marinha do Brasil (MB) (...)” | L | 1 | 4, 5                 |
| 177 | “Anualmente, o CCSM divulgará (...)”   | L | 4 | 1                    |
| 178 | “(…) com o propósito de divulgar assuntos e atividades desenvolvidas pela Marinha do Brasil (...)”                           | M | 1 | 5, 6                 |
| 179 | “(…) com o propósito de divulgar notícias diárias sobre atividades desenvolvidas pela Marinha do Brasil (...)”               | N | 1 | 5, 6                 |
| 180 | “(…) a divulgação de matérias (...)”   | N | 2 | 8                    |
| 181 | “divulgar temas de interesse da Força”   | O | 1 | 8                    |
| 182 | “divulgar conteúdo (...)”  | O | 1 | 10                   |
| 183 | “(…) desejarem divulgar <i>spots</i> (...)”  | O | 3 | 17                   |
| 184 | “(…) tem como propósito divulgar, por meio de vídeos (...)”  | P | 1 | 4                    |
| 185 | “(…) propósito de divulgar notícias sobre atividades desenvolvidas pela Marinha do Brasil.”                                  | Q | 1 | 5, 6                 |
| 186 | “(…) seleção dos canais de divulgação das matérias (...)”  | Q | 2 | 29                   |
| 187 | “O CCSM divulgará (...)”   | Q | 3 | 7                    |
| 188 | “(…) para divulgar informações (...)”  | R | 1 | 6                    |
| 189 | “(…) quanto à necessidade de divulgação do conteúdo (...)”   | R | 1 | 10                   |
| 190 | “(…) necessidade de divulgação de informações (...)”   | R | 1 | 21, 22               |
| 200 | “O conteúdo divulgado (...)”   | R | 2 | 19                   |

|     |   |      |   |        |
|-----|---|------|---|--------|
| 201 | “(…) divulgação de informações (…)”                           | R    | 2 | 20     |
| 202 | “(…) analisar a necessidade de divulgação de informações (…)” | R-II | 1 | 6      |
| 203 | “(…) para divulgação em periódicos e páginas na Internet”     | S    | 1 | 18     |
| 204 | “(…) divulgação institucional”                                | S    | 1 | 26     |
| 205 | “(…) produto de divulgação institucional (…)”                 | S    | 1 | 28, 29 |
| 206 | “(…) fotografias de divulgação institucional.”                | S    | 2 | 6, 7   |
| 207 | “(…) para fins de divulgação institucional (…)”               | U    | 1 | 14     |
| 208 | “(…) quantidade de divulgações (…)”                           | U    | 1 | 15     |
| 209 | “(…) para fins de divulgação institucional (…)”               | V    | 1 | 15     |
| 210 | “(…) quantidade de divulgações e de veículos (…)”             | V    | 1 | 16     |
| 211 | “(…) divulgará a decisão.”                                    | W    | 2 | 7      |
| 212 | “(…) divulgação da marca Marinha do Brasil (…)”               | W-I  | 1 | 20     |
| 213 | “(…) divulgar informações e notícias (…)”                     | AA   | 1 | 4      |
| 214 | “(…) autorização para divulgação (…)”                         | AB   | 2 | 15     |

### Análise categorial temática 1.7: Privacidade

| <b>Frequência</b> | <b>Citação no Manual de Comunicação Social da Marinha do Brasil</b>  | <b>Capítulo</b> | <b>Página</b> | <b>Linha</b> |
|-------------------|--|-----------------|---------------|--------------|
| 1                 | “É necessário atribuir os créditos ao autor (...)”   | 8               | 9             | 19, 20       |
| 2                 | “Os nomes das eventuais vítimas nunca devem ser divulgados antes de suas famílias terem sido informadas oficialmente pela Marinha.”  | 8               | 27            | 2, 3         |
| 3                 | “(...) não deverão ser antecipadas informações atinentes às documentações das embarcações e dos condutores envolvidos, até que tais dados sejam cuidadosamente verificados. Adicionalmente, ressalta-se que tais informações só deverão ser divulgadas à imprensa em caso de demanda.” | 8               | 29            | 24 a 27      |
| 4                 | “(...) pode se justificar a divulgação de uma “Nota à Imprensa”  | 8               | 30            | 13           |
| 5                 | “(...) divulgar mais informações (...)”  | 8               | 30            | 26           |
| 6                 | “(...) certificar-se que as informações sejam divulgadas somente após serem confirmadas.”  | 9               | 4             | 2, 3         |
| 7                 | “(...) a problemática que envolve a divulgação da lista de passageiros.”   | 9               | 5             | 5            |
| 8                 | “Hoje, como norma, a lista é divulgada à imprensa somente após todas as famílias das vítimas terem sido informadas.”   | 9               | 5             | 7, 8         |
| 9                 | “As imagens e sons de pessoas não integrantes da MB, captadas durante uma produção audiovisual, só poderão ser divulgadas mediante a assinatura de termos de autorização (...)”  | 10              | 14            | 31, 32       |
| 10                | “(...) consignando-se o crédito ao autor da imagem (...)”  | 12              | 9             | 16           |
| 11                | “(...) tem potencial para deixar os usuários expostos a indesejadas violações de informações pessoais, de privacidade e de segurança (...)”  | 12              | 15            | 30, 31       |
| 12                | “Proteja a sua privacidade.”   | 12              | 16            | 8            |
| 13                | “Proteja a privacidade dos outros.”  | 12              | 16            | 13           |
| 14                | “Verifique suas configurações de privacidade.”   | 12              | 16            | 15           |
| 15                | “(...) configurações de privacidade abertas (...)”   | 12              | 16            | 16           |
| 16                | “(...) usar senhas fortes ou configurações de privacidade restritivas poderá manter suas informações seguras.”   | 12              | 17            | 13, 14       |
| 17                | “(...) podem comprometer sua segurança e privacidade (...)”  | 12              | 17            | 15, 16       |
| 18                | “(...) orientar nosso pessoal sobre como manter sua privacidade (...)”   | 12              | 22            | 7            |
| 19                | “Não torne públicas mensagens de caráter pessoal ou privado, principalmente, sem a permissão do seu interlocutor.”   | 12              | 23            | 15, 16       |
| 20                | “Isso significa que você não deve postar qualquer conteúdo que seja difamatório, calunioso, obsceno, abusivo, ameaçador, racista, discriminatório ou qualquer tipo de informação ofensiva ou ilegal.”  | 12              | 24            | 2, 3, 4      |

|    |  |    |    |                   |
|----|--|----|----|-------------------|
| 21 | “Menções à Marinha e a seus colaboradores, desde que não violem questões de direitos autorais (...)”   | 12 | 24 | 13, 14            |
| 22 | “(...) privacidade (...)”  | 12 | 24 | 14                |
| 23 | “Tenha em mente que você perde controle sobre tudo o que publica on-line e que diversas mídias sociais como o Facebook, o Twitter e o YouTube possuem políticas que lhes garantem propriedade sobre todo conteúdo e informações armazenados em seus sistemas.” | 12 | 24 | 6, 7              |
| 24 | “Evite comportamento ofensivo ou impróprio que possa trazer desprestígio a você e à Marinha.”  | 12 | 24 | 1, 2              |
| 25 | “A publicação ou divulgação de documentos internos ou informações que a Marinha não tenha oficialmente tornado públicos não é autorizada.”   | 12 | 24 | 20, 21            |
| 26 | “Você também não está autorizado a divulgar endereços de e-mail, números de telefone ou fax ainda não divulgados publicamente.”  | 12 | 24 | 26, 27            |
| 27 | “Os sites de mídia social podem alterar suas configurações de privacidade (...)”   | 12 | 26 | 22                |
| 28 | “Não afirme ter autoria sobre algo que não é seu.”   | 12 | 13 | 1                 |
| 29 | “Se você precisar usar ou se referir ao conteúdo de outra pessoa, peça autorização e dê os créditos.”  | 12 | 13 | 1, 2              |
| 30 | “Não use marcas comerciais, direitos de publicidade ou outros direitos de terceiros sem as permissões necessárias por parte dos proprietários.”  | 12 | 13 | 2, 3              |
| 31 | “Deve-se informar a autoria das fotografias.”  | 12 | 13 | 26                |
| 32 | “(...) a legislação impede a divulgação de determinadas informações pessoais para a mídia,”  | 14 | 2  | 19                |
| 33 | “O uso das mídias sociais pelo pessoal da Marinha deve levar em conta as orientações de segurança das informações, o risco operacional e a privacidade.”   | 14 | 14 | 14, 15            |
| 34 | “(...) proteger os militares da divulgação de informações que poderiam ameaçar sua segurança ou a das operações em andamento (...)”  | 14 | 22 | 11, 12            |
| 35 | “Os familiares têm o direito de recusarem-se a conceder entrevistas.”  | 14 | 23 | 7                 |
| 36 | “(...) direito à privacidade (...)”  | 14 | 23 | 10                |
| 37 | “Essas informações podem comprometer a evolução das ações e a segurança dos militares e, portanto, não devem ser divulgadas a representantes da mídia.”  | 14 | 23 | 15, 16            |
| 38 | “(...) necessidades de divulgação e de proteção das pessoas isoladas.”   | 14 | 27 | 2, 3              |
| 39 | “texto/crédito que aparecerá no vídeo”   | K  | 1  | 1, 2 da 2ª coluna |
| 40 | “texto/crédito que aparecerá no vídeo”   | K  | 1  | 3, 4 da 2ª coluna |
| 41 | “texto/crédito que aparecerá no vídeo”   | K  | 1  | 5, 6 da 2ª coluna |
| 42 | “Créditos em fotografias”  | S  | 2  | 20                |

|    |   |   |   |                   |
|----|---|---|---|-------------------|
| 43 | “A indicação dos créditos das fotografias possibilita a identificação das imagens produzidas (...)” | S | 2 | 21                |
| 44 | “(...) atribuídos os créditos aos autores das fotografias (...)”                                    | S | 2 | 23, 24            |
| 45 | “(...) todas as fotografias deverão ter os créditos indicados;”                                     | S | 2 | 25                |
| 46 | “os créditos deverão ser apresentados em forma de texto (...)”                                      | S | 2 | 26                |
| 47 | “os créditos não devem ser inseridos na imagem propriamente dita (...)”                             | S | 2 | 28                |
| 48 | “o texto dos créditos deverá usar fonte sem serifa (...)”   | S | 2 | 30                |
| 49 | “devem ser acrescentados créditos também às fotografias selecionadas (...)”                         | S | 2 | 31                |
| 50 | “os créditos devem seguir o padrão de formatação apresentado (...)”                                 | S | 2 | 32                |
| 51 | “Texto do crédito”  | S | 3 | 1 da 2ª<br>coluna |

### Análise categorial temática 2.1: Profissionalismo

| Frequência | Citação no Manual de Comunicação Social da Marinha do Brasil  | Capítulo | Página | Linha     |
|------------|---|----------|--------|-----------|
| 1          | “(…) além da qualificação relacionada às áreas de conhecimento da Comunicação Social (…)”   | 1        | 2      | 26, 27    |
| 2          | “(…) esse novo perfil profissional também passou a requerer conhecimentos nas áreas de gestão, marketing, tecnologia da informação, planejamento e administração de organizações públicas, privadas e do terceiro setor.” | 1        | 2      | 28 a 30   |
| 3          | “A comunicação organizacional é uma ferramenta de assessoramento de alto nível (…)”   | 2        | 4      | 24        |
| 4          | “(…) inexperiência e falta de qualificação são aspectos capazes de reduzir a capacidade de a organização comunicar-se corretamente com seus públicos, comprometendo o alcance de seus objetivos estratégicos.”            | 2        | 5      | 28 a 30   |
| 5          | “(…) em seu convívio profissional (…)”  | 2        | 8      | 34        |
| 6          | “O SisComSocMB deverá garantir um fluxo tempestivo de informações (…)   | 3        | 8      | 7, 10, 11 |
| 7          | “(…) o assessoramento adequado no momento mais oportuno;”   | 4        | 2      | 16        |
| 8          | “O Centro de Comunicação Social da Marinha é o órgão central do SisComSocMB, sendo responsável por (…)  | 4        | 2      | 28, 29    |
| 9          | “São as células de ComSoc do ODG e dos ODS, que terão como atribuição principal o assessoramento de alto nível às autoridades que dirigem esses órgãos (…)”   | 4        | 3      | 31, 32    |
| 10         | “Em função do caráter de assessoramento estratégico da ComSoc (…)”  | 4        | 4      | 18        |
| 11         | “O CCSM poderá destacar um oficial experiente para assessorar os titulares na cena de ação, quanto aos assuntos relacionados à ComSoc”  | 4        | 7      | 12, 13    |
| 12         | “(…) assessorar os titulares de OM quanto aos assuntos de ComSoc;”  | 4        | 9      | 3         |
| 13         | “(…) para que o Comandante da Marinha possa ser assessorado (…)”  | 4        | 9      | 16        |
| 14         | “(…) promover o aprimoramento técnico-profissional e a capacitação do pessoal que atua na ComSoc;”  | 4        | 9      | 23, 24    |
| 15         | “Deve ser mantido um relacionamento profissional, amistoso e respeitoso com a Imprensa (…)”   | 4        | 10     | 6         |
| 16         | “(…) maturidade profissional, capacidade de avaliação e possibilidade de apresentar ao assessorado tanto as boas quanto as más notícias.”   | 4        | 10     | 22, 23    |
| 17         | “(…) é difusor, por excelência (…)  | 4        | 11     | 5         |
| 18         | “(…) prover as demais células que integram o Sistema de Comunicação Social da Marinha (…)   | 5        | 1      | 6 a 9     |
| 19         | “Assessorar o Comandante da Marinha nos eventos com presença da Imprensa.”  | 5        | 4      | 12        |

|    |  |    |    |         |
|----|--|----|----|---------|
| 20 | “Assessorar o Comandante da Marinha nos assuntos atinentes à LAI.”   | 5  | 6  | 13      |
| 21 | “CCSM atua como Organização Militar Orientadora Técnica (...) tendo como atribuições: a) assessorar o Setor do Pessoal nos processos de determinação de necessidades, captação e seleção de pessoal” | 5  | 7  | 8 a 11  |
| 22 | “(…) procurando assessorar o comando a manter canais efetivos de comunicação interna.”   | 7  | 4  | 24, 25  |
| 23 | “(…) serviços prestados ao longo da trajetória profissional (…)”   | 7  | 5  | 22, 23  |
| 24 | “(…) que lhes permita a realização profissional (…)”   | 7  | 5  | 30      |
| 25 | “(…) o relacionamento dos integrantes da Força com a imprensa deve ser pautado pelo respeito e profissionalismo.”  | 8  | 1  | 30, 31  |
| 26 | “Profissionais de imprensa”  | 8  | 3  | 27      |
| 27 | “(…) É um profissional que trabalha sob diversos tipos de pressão (…)”   | 8  | 3  | 32, 33  |
| 28 | “Esse conhecimento é requisito básico para uma boa relação entre os militares e os jornalistas.”   | 8  | 4  | 8, 9    |
| 29 | “Deve-se buscar elucidar, orientar e confrontar as informações dos jornalistas mediante uma abordagem profissional.”   | 8  | 7  | 18, 19  |
| 30 | “Um relacionamento pautado pelo respeito e pelo profissionalismo com os jornalistas (…)”   | 8  | 7  | 24      |
| 31 | “(…) o acompanhamento e o assessoramento para a condução das ações”  | 8  | 8  | 18, 19  |
| 32 | “(…) manter o CCSM informado, a fim de permitir o acompanhamento e o assessoramento pertinente.”   | 8  | 9  | 15, 16  |
| 33 | “Entrevistas (…)” “Mantenha-se calmo e profissional (…)”   | 8  | 10 | 9       |
| 34 | “(…) analisando suas características no mundo interconectado e decidindo a postura profissional e a estratégia de comunicação a serem adotadas.”   | 9  | 1  | 23, 24  |
| 35 | “Os jornalistas também não devem ser encarados como inimigos, mas como pessoas que merecem respeito e devem ser tratadas com profissionalismo.”  | 9  | 14 | 11, 12  |
| 36 | “O Comandante da Marinha, assessorado por parecer do CCSM, autorizará a criação ou o cancelamento de perfis oficiais da Força nas mídias sociais.”   | 12 | 8  | 4, 5    |
| 37 | “O tipo de uso – oficial, profissional ou pessoal – deve moldar as características de conteúdo e aparência dos perfis em mídias sociais.”  | 12 | 8  | 18, 19  |
| 38 | “(…) o Comandante da Marinha, assessorado por parecer do CCSM, autorizará a criação de perfis oficiais secundários.”   | 12 | 9  | 7, 8    |
| 39 | “(…) e a linha que separa nossas vidas pessoal e profissional é muito tênue quando nos comunicamos on-line.”   | 12 | 23 | 31, 32  |
| 40 | “Sinta-se encorajado para, de forma profissional e respeitosa, corrigir erros e deturpações publicadas por outros (…)”   | 12 | 24 | 10, 11  |
| 41 | “Você só deve discutir temas da Marinha do Brasil relacionados com a sua experiência profissional.”  | 12 | 25 | 1, 2    |
| 42 | “Ao longo das operações, a ComSoc irá: a) Prover assessoramento e aconselhamento ao comando (…)”   | 14 | 7  | 21, 22  |
| 43 | “Os oficiais de ComSoc assessoram o comandante na comunicação com os públicos, incluindo o aconselhamento sobre o impacto previsto das decisões e linhas de ação propostas sobre os públicos         | 14 | 7  | 23 a 25 |

|    |   |    |    |        |
|----|---|----|----|--------|
|    | relevantes.”  |    |    |        |
| 44 | “Essas informações subsidiam os processos de tomada de decisão, guiam os esforços de planejamento e melhoram a qualidade do assessoramento (...)”         | 14 | 9  | 9, 10  |
| 45 | “(…) utilizando as informações e conhecimentos obtidos por meio da pesquisa para melhorar a compreensão (...)”  | 14 | 9  | 21, 22 |
| 46 | “A equipe de ComSoc deve assessorar os comandantes para agilizarem o processo de comunicação de forma a assegurar que ele continue oportuno e relevante.” | 14 | 12 | 15, 16 |
| 47 | “Assim, os profissionais de ComSoc poderão fornecer assessoramento aos comandos (...)”  | 14 | 15 | 15, 16 |
| 48 | “Esse tipo de registro exige mais experiência, conhecimento profissional (...)”   | S  | 2  | 8      |
| 49 | “(…) experiência e conhecimento técnico-profissional por parte do fotógrafo.”   | S  | 2  | 13, 14 |
| 50 | “(…) o CCSM assessorará o Comandante da Marinha (...)”  | W  | 2  | 6      |

## Apêndice D – Transcrição das entrevistas

### Entrevista – OCS 1

1 **1. Qual sua formação e função (posto) na Marinha do Brasil?**

2 **2. Qual seu papel na construção da política de comunicação da Marinha do Brasil,**  
3 **nomeadamente no Manual de Comunicação Social?**

4 **3. Considera existirem diferenças entre a atividade de RP do meio militar em comparação**  
5 **ao meio civil? Quais?**

6 Eu tenho pouca experiência no meio civil de trabalho, de atuação, por isso, é difícil para mim  
7 fazer esse tipo de análise. O que eu percebo, por meio de grupos que participo ou grupos que  
8 faço parte, eu não vejo tanta diferença, analisando o modo de atuação, algumas estratégias,  
9 algumas ações de comunicação. Não consigo vislumbrar grandes diferenças. É claro que aqui  
10 temos algumas particularidades, mas isso em todo lugar tem, em alguns mais, em outros menos.  
11 Mas não me vem nenhuma diferença significativa.

12 **4. Como o sr/sra. acha que as RP são vistas, sob o ponto de vista organizacional, dentro da**  
13 **Marinha do Brasil?**

14 Apesar de já termos mais de 60 anos aqui dentro, é uma coisa até rara você encontrar uma  
15 empresa que a comunicação tenha 60 anos de história, pensando a comunicação como um  
16 departamento onde há pessoas pensando especificamente nisso e trabalhando nisso diretamente,  
17 eu vejo como um copo “meio cheio, meio vazio”. Acho que a gente avançou muito em termos de  
18 valorização da atividade, especialmente nesses anos que estou aqui e consigo acompanhar a  
19 evolução. Podemos enumerar vários sinais de que a atividade é valorizada, mesmo que nem  
20 sempre seja por motivos “certos”, por exemplo, por algum receio. Mas, independentemente das  
21 causas e dos motivos, eu percebo que ao longo do tempo a gente tem sido mais valorizado, como  
22 em questões de assessoria de imprensa e gerenciamento de crise. Posso citar um exemplo:  
23 participo de um grupo para discussões de uma situação de potencial crise que, caso isso  
24 acontecesse, poderia gerar um “arranhão” na imagem da Marinha. Isso no passado era  
25 impensável. Às vezes, nós, de comunicação, éramos os últimos a saber, tipo, “se eu avisar para o  
26 CCSM, a imprensa ficará sabendo”. Assim, eu percebo que há uma valorização nesse sentido.  
27 Também, muitas vezes, querer dar maior visibilidade a uma ação que é regional, mas eles  
28 acabam avocando o CCSM porque eles sabem que a gente tem condições de dar mais amplitude,  
29 de dar mais visibilidade àquilo ali, como transformar em nacional. Então, tentando ver o “lado  
30 cheio do copo”, eu vejo dessa forma. Agora, eu acho que a gente está longe de uma situação  
31 ideal, porque somos muito demandados no nível tático, como produções de vídeo, arte, eventos.  
32 Acho que falta um melhor entendimento das potencialidades da comunicação, quando algum

33 assunto está sendo discutido ou planejado porque, muitas vezes, a gente é chamado apenas para  
34 fazer a divulgação daquilo. Somos uma ferramenta maior do que divulgar a visão e missão.  
35 Somos uma ferramenta, inclusive, para ajudar a alcançar essa missão, essa seria a minha visão do  
36 “copo meio vazio”.

37 **5. Como as equipas para a redação/revisão do Manual de Comunicação Social foram**  
38 **constituídas na altura em que o sr/sra participou?**

39 Eu me lembro que o organizador dessa equipe tentou associar o lugar ou a especialidade,  
40 expertise da pessoa, na hora de distribuir os capítulos. Cada militar tinha responsabilidade por  
41 um capítulo. Eu, por exemplo, fiquei responsável por capítulos que ou tinham a ver com a minha  
42 atividade profissional no Centro, ou pela minha formação, porque eu havia acabado de fazer um  
43 curso bem naquela área. No seu caso, por exemplo, eu lembro que você tinha a formação  
44 específica em RP e, por isso, ficou com essa parte específica. Então, teve essa tentativa de  
45 designar as pessoas que tivessem ou trabalhando naquela área, ou que tivessem alguma formação  
46 num tópico específico. Foi utilizada uma ferramenta chamada “Trello” onde inseríamos ali e o  
47 material ia sendo revisado. Acho que em termos de organização foi isso.

48 **6. Qual foi a base para a construção/revisão do Manual de Comunicação Social da**  
49 **Marinha?**

50 Eu lembro que foi muita revisão bibliográfica porque no manual anterior havia pouca informação  
51 sobre determinadas áreas. E a ideia era fazer uma publicação não tão resumida, mas bem  
52 substancial mesmo. Porque o de 2006 é bem resumido, e o nosso não. A gente teve liberdade  
53 para colocar teoria mesmo, visitar autores, para não pensar apenas na questão prática, para  
54 dissertar sobre as teorias das áreas. Por isso, eu utilizei revisão bibliográfica, os principais  
55 autores que eu havia estudado.

56 **7. Quais as maiores dificuldades encontradas pelo Sr/Sra durante o trabalho de**  
57 **redação/revisão do Manual de Comunicação Social? Houve alguma?**

58 Na verdade não, porque vou falar do meu caso específico. Eu havia feito uma pós-graduação  
59 recentemente, e o meu trabalho de conclusão de curso era sobre a área que eu estava escrevendo.  
60 Por isso, eu já tinha muito conteúdo “meu”, muitas ideias. Estava tudo muito “fresco”: as  
61 principais ideias, onde encontrar mais material, autores e tal. E também havia uma parte que eu  
62 estudava muito, gostava muito e eu também havia feito uma pós-graduação. A única dificuldade  
63 que eu lembro era conciliar as atividades do departamento com essas, porque o prazo era curto,  
64 fazer essas coisas mais fora do expediente.

65 **8. Houve algum tipo de *feedback* dos oficiais de ComSoc depois que o Manual de**  
66 **Comunicação Social foi lançado? (Por exemplo, se acharam válido, se os ajudou de alguma**  
67 **maneira, se falta algo, etc).**

68 Eu acho que o *feedback* foi bastante positivo. Mais recentemente eu ouvi algumas críticas de que  
69 ele era muito longo, mas, naquela época que a gente lançou, acho que foram só elogios, não  
70 lembro de nenhuma crítica, nenhum problema com relação a isso. Até porque o objetivo foi  
71 alcançado: era justamente ter uma publicação mais robusta, além de ser uma publicação que  
72 pudesse ser entendida por qualquer pessoa que fosse de comunicação ou não. A ideia era que,  
73 quando alguém pegasse essa publicação, que pudesse ser uma espécie de manual mesmo, para  
74 mesmo que a pessoa não fosse da área, passasse a entender um pouquinho. Eu lembro de  
75 algumas pessoas que não são da área, elogiando o manual. Lembro do Comandante [nome  
76 propositalmente não identificado] mostrando o manual todo rabiscado, destacado, dizendo que  
77 leu, que entendeu. Isso mostra a importância que a publicação tem para quem não é da área. Em  
78 reuniões, sempre que somos demandados, relembramos a importância de ler o manual porque lá  
79 tem tal informação. Sendo mais direta, lembro que, na época, foram só elogios.

80 **9. Durante a redação/revisão do Manual de Comunicação Social como foi a interação com**  
81 **os decisores (alta administração)?**

82 Eu lembro apenas de alguns embates conceituais, construtivos. Alguma coisa eu até emplaquei.  
83 Eu fiz questão de ler todos os capítulos, não apenas escrevi os meus. Lembro que eu defendi e  
84 foi para o manual o uso da terminologia comunicação organizacional e comunicação social e  
85 como ela era utilizada na Marinha. Eu sempre vi que tudo o que a gente estava escrevendo e  
86 fazendo era comunicação organizacional, mas estávamos chamando, todo o tempo, de  
87 comunicação social por causa da prática da Marinha. Por isso, ele aceitou minha sugestão de  
88 colocar no começo essa definição, uma espécie de observação mesmo. Eu me arrisco a dizer  
89 que, com relação ao 01 (diretor), não houve nenhum tipo de interferência dele em relação ao  
90 conteúdo.

91 **10. A evolução social e tecnológica foi levada em consideração durante a redação/revisão do**  
92 **Manual de Comunicação Social? Como?**

93 Com certeza, absolutamente. Eu não tenho dúvida disso. Até porque a própria criação de um  
94 capítulo específico para “Mídias Sociais” já demonstra que houve essa preocupação com o  
95 contexto que a gente estava vivendo e nem tinha como ser diferente, porque estávamos nas  
96 mídias sociais desde 2011. Na verdade, a gente chama de revisão, mas foi muito mais do que  
97 uma revisão na minha opinião. Essas questões foram, sim, levadas em consideração na  
98 distribuição dos capítulos, etc. Na última revisão agora de 2021 foi diferente: houve uma série  
99 de fatores que impossibilitaram que fizéssemos uma revisão mais aprofundada, com mudança de  
100 prazos e mudando a dinâmica de revisão. Foi apenas um produto dentro de um outro grupo de  
101 trabalho que estava discutindo outros assuntos. Para ter uma ideia, foi realizada apenas uma  
102 reunião para distribuir os capítulos. Foram modificadas apenas coisas que precisavam ser

103 mudadas porque estavam ultrapassadas ou porque não existia mais ou coisas muito evidentes.  
104 Foi bem diferente em 2018, que foram várias reuniões todo o tempo para discutirmos, etc.

105 **11. Há muitas diferenças entre as revisões de 2018 e 2021?**

106 Olha, alguns capítulos têm nuances ou detalhes. Mas as duas grandes mudanças que aconteceram  
107 foi na parte de mídias sociais, porque estamos abrindo a possibilidade para as células do sistema  
108 terem suas próprias mídias sociais, o que não acontecia no outro, e também foi a parte de  
109 publicações institucionais.

110 **12. Durante a redação/revisão do Manual de Comunicação Social houve discussões sobre a**  
111 **diversidade de públicos da organização, nomeadamente o público interno e os demais**  
112 **públicos? Explique.**

113 Sim, foram levadas em consideração na revisão de 2018, quando realmente foram feitas  
114 modificações significativas com relação ao de 2006. Em 2021, não houve.

115 **13. Se não houve grandes alterações no manual de 2018 para 2021, a grande mudança foi**  
116 **realmente de 2006 para as duas revisões?**

117 Exatamente.

118 **14. Questões éticas foram debatidas ou consideradas na construção do Manual de**  
119 **Comunicação Social da Marinha?**

120 Talvez eu tenha que falar mais por mim, porque não tínhamos nem tempo para debater os  
121 capítulos de outras pessoas. Mas eu acho que sim. Por mais que a palavra “ética” não apareça,  
122 tem ali regras de conduta, algumas palavras que demonstram a preocupação com a ética, como a  
123 questão da transparência, o tratamento com jornalistas. Pensando a ética de uma maneira mais  
124 abrangente, acho que teve, sim, essa preocupação. O capítulo de RP mesmo traz isso, sobre o  
125 tratamento com o público externo, etc. É claro que hoje eu consigo enxergar algumas coisas que  
126 eu escreveria diferente, de maneira geral. Vou te dar um exemplo: “não influenciar a opinião  
127 pública”. Então avalio que sim, embora essa palavra [ética] não apareça muito no manual.

128 **13. O interesse público é considerado um papel social das RP e, para isso, é preciso haver a**  
129 **preocupação organizacional em priorizar assuntos de interesse da sociedade. Esse tipo de**  
130 **interesse foi levado em conta durante a redação/revisão do Manual de Comunicação**  
131 **Social? De que forma?**

132 Eu diria que um pouco. A gente faz muito um papel de divulgação do que a instituição faz e não  
133 penso que estejamos assim tão ligados a questões de interesse público. Eu não me recordo de, na  
134 época, essa preocupação. Dou um exemplo: o tratamento dado à ouvidoria e à LAI, a Lei de  
135 Acesso à informação. Esse tipo de canal seria uma oportunidade para trazer para a instituição os  
136 temas que estão sendo debatidos lá fora para melhorar a comunicação com a sociedade. Nossa  
137 comunicação é mais focada na divulgação sob o ponto de vista da instituição.

138 **14. De que forma o interesse público foi abordado no manual de comunicação da Marinha?**

139 Quando a gente foi escrever isso, a gente se debruçou sobre os autores. Nós não estávamos  
140 preocupados apenas com a prática, apenas com o que a gente fazia no dia a dia. Estudamos  
141 autores, fomos buscar as referências. E os autores falam sobre o interesse público, eles abordam  
142 isso, embora isso nem sempre se reflita na nossa prática da comunicação. Eu não tinha essa  
143 preocupação à época em que escrevi a minha parte, porque eu não tinha essa dimensão do que  
144 isso realmente significava, mesmo que possamos encontrar esse tema refletido no manual.

145 **15. Uma das vertentes do trabalho de RP é trabalhar com a diversidade multicultural de**  
146 **seus públicos. É possível encontrar a diversidade refletida no Manual de Comunicação**  
147 **Social da Marinha? Como?**

148 Na teoria sim, porque o próprio capítulo de Relações Públicas fala sobre a importância de  
149 diferenciar os públicos. Na parte de imprensa, por exemplo, falamos sobre os diferentes órgãos e  
150 profissionais de mídia especializada, TV, impresso, etc, tentando diferenciá-los.

151 **16. Sendo o Brasil um país de dimensões continentais, as particularidades de cada região**  
152 **ou local foram ponderadas?**

153 Isso aí, sim. Eu lembro até hoje sobre um tópico em um dos capítulos que fala, por exemplo, que  
154 um comandante que esteja servindo em uma determinada localidade pequena, uma comunidade,  
155 pra ele não fazer comparações com cidades maiores, tipo não diminuir esse fato. Não fazer  
156 comparações com cidades maiores ou utilizar algum termo que não seja legal. Então, acho que,  
157 nesse sentido, há sim essa preocupação.

158 **17. Como o sr/sra avalia o relacionamento da Marinha com a imprensa para uma pessoa**  
159 **que leia o manual?**

160 Acho perfeito no sentido de que ali estão escritas as melhores práticas, como não considerar a  
161 imprensa como inimiga, pois era algo que a gente queria quebrar e que vinha de muitos anos, por  
162 causa do regime militar, etc, tratar os jornalistas bem, no sentido de pontuar que os jornalistas  
163 são profissionais como qualquer um outro, é preciso tratá-los com educação, mesmo que a gente  
164 não concorde com o que estão fazendo. Nesse sentido, houve esse tipo de preocupação ao redigir  
165 o manual, de ter um relacionamento ético. E qual eu acho que foi a estratégia utilizada? A gente  
166 tentou mostrar que esse contato com os jornalistas, até ao responder as demandas da imprensa,  
167 isso é uma oportunidade para que possamos, muitas vezes, emplacar a nossa mensagem. A  
168 tentativa foi mostrar o seguinte: “A imprensa é livre para perguntar o que ela quiser e não  
169 podemos achar que isso é errado” e simplesmente fecharmos as portas. Pelo contrário: a gente  
170 precisa abrir as portas e respondê-los, porque isso é uma oportunidade para a gente. A gente  
171 tentou mostrar que haveria um benefício neste contato. Foi uma forma que a gente tentou de  
172 mostrar que o relacionamento com a imprensa fosse o mais tranquilo e benéfico possível para a

173 instituição e para os jornalistas. Eu acho que essa preocupação está em todo o capítulo sobre a  
174 imprensa. A gente não encontra, nunca, nenhuma frase ou expressão que diminua a profissão de  
175 jornalista ou que fira algum tipo de conduta que se deve ter com a imprensa.

176 **18. No tocante aos diversos públicos da Marinha do Brasil, como o sr/sra avalia a liberdade**  
177 **de expressão e de reunião desses grupos?**

178 Pergunta difícil, mas tento achar que, pelo menos na teoria, está *ok*. Quando estávamos  
179 escrevendo, podemos até ter mencionado isso lá, mas está longe de ser uma prática. Digo mais  
180 uma vez: tivemos total liberdade para escrevermos o manual, liberdade para escrevermos as  
181 melhores práticas que eram colocadas pelos autores da área.

182 **19. É proibido ao profissional de RP disseminar informações falsas ou enganosas ou**  
183 **permitir a difusão de notícias que não possam ser comprovadas por meio de fatos**  
184 **conhecidos e demonstráveis. Nesse contexto, como a questão da verdade foi assinalada no**  
185 **Manual de Comunicação Social?**

186 Encontramos, sim, especialmente falar sempre a verdade para imprensa, por exemplo. A questão  
187 da verdade envolve credibilidade e não podemos nunca perder a credibilidade. Está lá no manual  
188 com certeza.

189 **20. Ao pensarmos sobre importância da adoção de uma conduta profissional ou pessoal que**  
190 **não traga descrédito para si, para a sociedade ou para a prática da atividade de RP,**  
191 **questiono: o Sr/ Sra preocupou-se com esse tipo de assunto durante a revisão/redação do**  
192 **Manual? Por quê?**

193 Com certeza. Tem até um capítulo que fala sobre a conduta nas mídias sociais. Tem uma parte  
194 em um dos capítulos sobre a conduta do militar, sempre colocando o militar como um vetor de  
195 comunicação. A conduta tanto no mundo virtual quanto no mundo real. Sem falar que existem  
196 também os valores da comunicação social. Eu não tenho dúvida que alguns valores da  
197 comunicação são esses daí.

198 **21. Na sua opinião, o código de ética militar e o código de ética de RP são conflitantes ou**  
199 **convergentes? Explique.**

200 Por tudo o que conversamos até agora, acho que convergem, sim. Quando a gente fala sobre  
201 valores do meio militar com os valores da comunicação eu acho que convergem., O que acontece  
202 são algumas peculiaridades, alguns *compliances* que têm aqui dentro que a gente precisa seguir,  
203 mas nada que fira esses valores, não. Eu acho que convergem, sim.

204 **22. Ao falarmos em privacidade no sentido de respeitar e proteger as individualidades,**  
205 **questiono se esse ponto foi debatido ou considerado no Manual de Comunicação Social.**

206 Não lembro de nada específico sobre isso, mas tem orientações sobre como se proteger e coisas  
207 do gênero.

208 **23. Há aprimoramento profissional de RP dentro da Marinha? (cursos, atualizações, etc)?**

209 **Explique.**

210 Eu acho que o próprio manual fala sobre a importância da profissionalização e essa era realmente  
211 uma preocupação nossa na hora de escrever, mas, na prática, isso nem sempre acontece.

212 **24. Como o Sr/Sra avalia a prática profissional da RP na Marinha? (Pontos fortes,**  
213 **dificuldades, desafios, etc.).**

214 Eu não tenho dúvida que os profissionais de comunicação advogam pela profissão, de sermos  
215 mais valorizados em todos os sentidos. A partir do momento em que há a valorização da  
216 atividade e que as pessoas tenham o real entendimento das potencialidades da comunicação, eu  
217 acho que, inevitavelmente, há mais valorização dos profissionais. Diferentemente de outros  
218 profissionais que não precisam defender a importância de sua atividade, a gente precisa todos os  
219 dias tentar mostrar a importância dela. Por exemplo, o médico não precisa estar falando para as  
220 pessoas no que ele trabalha ou a importância do que ele faz. O dentista não precisa. O  
221 farmacêutico não precisa. Mas a gente precisa. A gente precisa, todos os dias, mostrar a  
222 importância disso, sob pena de a gente ver as coisas se perderem, se desfazerem sem uma  
223 justificativa plausível.

## Entrevista – OCS 2

1 **1. Qual sua formação e função (posto) na Marinha do Brasil?**

2 **2. Qual seu papel na construção da política de comunicação da Marinha do Brasil,**  
3 **nomeadamente no Manual de Comunicação Social?**

4 **3. Considera existirem diferenças entre a atividade de RP do meio militar em comparação**  
5 **ao meio civil? Quais?**

6 Conceitualmente, para mim não há diferença. Conceitualmente, eu acho que os profissionais que  
7 estão lá tem a mesma noção do tipo de trabalho, do tipo de responsabilidade que tem a  
8 comunicação ou as Relações Públicas em uma organização. Na prática, eu acredito que sim  
9 porque no meio militar, pelo menos no caso da Marinha, a influência da hierarquia e,  
10 principalmente, de profissionais que não são especialistas em comunicação, eles acabam  
11 influenciando. Conceitualmente não, mas na prática sim e isso acabada se refletindo no jeito que  
12 a Marinha faz a comunicação dela.

13 **4. Como o sr/sra. acha que as RP são vistas, sob o ponto de vista organizacional, dentro da**  
14 **Marinha do Brasil?**

15 Eu acho que a comunicação é tida como secundária, não no sentido de que serve como uma  
16 ferramenta para passar a mensagem da Marinha. Na verdade, o trabalho da comunicação  
17 aparece, mas a comunicação não. Não é nesse sentido que estou dizendo. Eu estou dizendo que  
18 ela é pouco valorizada como uma ferramenta eu pode passar a mensagem da instituição para o  
19 público de interesse.

20 **5. O sr/sra acha que isso vem melhorando ou piorando ao longo dos anos?**

21 Eu acho que é meio sazonal porque eu acredito que a influência da Força Armada é grande, por  
22 isso, vai depender muito de quem está sentado na liderança da comunicação na Marinha ou na  
23 própria chefia da Alta Administração Naval. Depende muito do perfil da pessoa. Então, eu não  
24 vejo que temos uma comunicação com característica constante. Às vezes a gente avança, muda a  
25 alta administração ou os responsáveis pela comunicação e isso dá um passinho para trás e, às  
26 vezes, outros passinhos para a frente.

27 **6. Como as equipas para a redação/revisão do Manual de Comunicação Social foram**  
28 **constituídas na altura em que o sr/sra participou?**

29 Eu me lembro que alguns profissionais com mais experiência, como no meu caso, ficaram com a  
30 revisão de grandes capítulos, de capítulos importantes. E me lembro que os profissionais com  
31 menos experiência dentro da Marinha, mas com experiência de formação, de especialização e  
32 experiência fora da Força pegaram temas que eram mais afetos à sua área. Inclusive me lembro  
33 que quem trabalhava com assessoria de imprensa pegou capítulos sobre *media training*, sobre  
34 atendimento à imprensa. Também me lembro que os profissionais que eram oriundos das

35 Relações Públicas ou que trabalhavam no setor de Relações Públicas, ou seja, com experiência  
36 na área fizeram contribuições nessas áreas específicas.

37 **7. Qual foi a base para a construção/revisão do Manual de Comunicação Social da**  
38 **Marinha?**

39 Na hora de fazer revisão de conteúdo, eu usei os livros que a gente usava nas bancas de prova da  
40 Marinha, os autores mais atuais em comunicação.

41 **8. Quais as maiores dificuldades encontradas pelo Sr/Sra durante o trabalho de**  
42 **redação/revisão do Manual de Comunicação Social?**

43 Na verdade, eu acredito que a maior dificuldade tenha sido o tempo curto para fazer um trabalho  
44 tão pesado. E acho que isso não foi apenas minha opinião. Foi para cada um que ficou  
45 responsável pelos capítulos. E eu, como era um “portal” para os aprovadores finais, acabava-me  
46 sobrecarregando. Eu acredito que não foi dificuldade com o conteúdo, com conferência  
47 bibliográfica. Foi mais o curto tempo que a gente teve.

48 **9. Houve algum tipo de *feedback* dos oficiais de ComSoc depois que o Manual de**  
49 **Comunicação Social foi lançado? (Por exemplo, se acharam válido, se os ajudou de alguma**  
50 **maneira, se falta algo, etc.).**

51 Sim, me lembro. Primeiro que isso foi de responsabilidade dos oficiais que trabalhavam no  
52 Centro de Comunicação Social da Marinha. Então, quando o documento foi divulgado, ele teve  
53 um impacto positivo junto dos profissionais de comunicação que eram do sistema de  
54 Comunicação Social, mas que estavam bem distantes fisicamente, inclusive da realidade do  
55 Centro de Comunicação. Então, eu recebi *feedbacks* positivos de quem estava na “ponta da  
56 linha” porque poderiam usar aquilo como material para embasar o próprio trabalho, para  
57 argumentar algo diante da chefia que, muitas vezes, não conhecia de comunicação. Isso sim. O  
58 *feedback* foi positivo.

59 **10. Durante a redação/revisão do Manual de Comunicação Social como foi a interação com**  
60 **os decisores (alta administração)?**

61 Foi bom. Às vezes acontecia alguns debates, mas debates saudáveis e debates necessários para,  
62 às vezes, “afinar” alguma coisa. Mas, inclusive, quando foi apresentado ao chefe [nome  
63 propositalmente não identificado], teve uma boa aceitação porque nós estávamos em uma época  
64 de mudança, de quebra de paradigmas, de mudança de pensamento, onde se viu a necessidade de  
65 colocar um documento assim que pudesse mostrar para a Marinha o que era realmente a  
66 comunicação para a Força.

67 **11. A evolução social e tecnológica foi levada em consideração durante a redação/revisão do**  
68 **Manual de Comunicação Social? Como?**

69 Eu acho que sim porque o manual abordou as mídias sociais, que eram relativamente novas. E se  
70 a gente for considerar, abordou meios *online* de interesse, como a internet. E social também  
71 porque foram trabalhados pensando nos objetivos de comunicação social da Marinha. Então, eu  
72 acredito que, de certa forma, sim.

73 **12. Durante a redação/revisão do Manual de Comunicação Social houve discussões sobre a**  
74 **diversidade de públicos da organização, nomeadamente o público interno e os demais**  
75 **públicos? Explique.**

76 Sim, eu me lembro que foi debatido e me lembro que foi um dos temas que provocou debate  
77 inclusive conceitual, exemplo, o que é o público interno? Existe público misto? E o público  
78 externo, o que é exatamente? Então, esse foi um dos pontos no qual a gente acabou se prendendo  
79 um pouco mais. Eu me lembro que o pessoal da área de comunicação teve que ter um poder de  
80 argumentação maior para tentar colocar o que realmente os estudos e a experiência de  
81 comunicação trazem.

82 **13. Questões éticas foram debatidas ou consideradas na construção do Manual de**  
83 **Comunicação Social da Marinha?**

84 Eu me lembro de algumas coisas na parte de assessoria de imprensa, de relacionamentos mesmo,  
85 de relacionamento com o público, de mídias sociais, no sentido de a gente não “segurar”  
86 determinadas informações. De a gente tentar ser o mais aberto possível com o público. De a  
87 gente usar as informações que a gente tinha, mesmo quando não eram favoráveis a nós, mas  
88 precisávamos dar uma satisfação ao público, fazendo com que a instituição se tornasse mais  
89 transparente.

90 **14. O interesse público é considerado um papel social das RP e, para isso, é preciso haver a**  
91 **preocupação organizacional em priorizar assuntos de interesse da sociedade. Esse tipo de**  
92 **interesse foi levado em conta durante a redação/revisão do Manual de Comunicação**  
93 **Social? De que forma?**

94 Na minha visão sim, porque as discussões sempre levavam em consideração que a Marinha,  
95 como ente público, deve satisfação ao seu público. Então, é uma coisa mesmo de *compliance*.  
96 Então, discussões nesse sentido, sim. E a gente tentou colocar sempre que possível isso dentro da  
97 publicação.

98 **15. Uma das vertentes do trabalho de RP é trabalhar com a diversidade multicultural de**  
99 **seus públicos. É possível encontrar a diversidade refletida no Manual de Comunicação**  
100 **Social da Marinha? Isso inclui questões locais, regionais, etc.**

101 Eu acho que diretamente isso não está refletido lá porque, na minha opinião, o nosso manual é  
102 muito abrangente. Ele é uma publicação que estaria em outro *step*. Mas, eu acho que  
103 indiretamente você pode encontrar isso, quando você diz que determinado distrito pode fazer

104 determinada coisa. Ou quando dá dicas de que o comando de determinada área pode agir dessa  
105 ou daquela maneira, pode fazer isso ou aquilo. Mas acho que essa multiculturalidade mesmo  
106 ficaria mais para os planos de comunicação dos próprios órgãos subordinados ao Sistema de  
107 Comunicação Social da Marinha e não no manual especificamente. Por isso, acho que é mais  
108 indireto do que direto.

109 **16. Como o sr/sra avalia o relacionamento da Marinha com a imprensa para uma pessoa**  
110 **que leia o manual?**

111 Lembro de ter alguma coisa de orientação, sim, para que determinados assuntos tratados pelo  
112 Centro de Comunicação, quando tem relacionamento direto com o comandante da Marinha e que  
113 os distritos poderiam ter alguma liberdade, de acordo com a alçada do tema que estivesse sendo  
114 lidado ali. Tem orientações para entrevista, orientações de *media training*. Então, acredito que  
115 sim, está bem amarrado.

116 **17. No tocante aos diversos públicos da Marinha do Brasil, como o sr/sra avalia a liberdade**  
117 **de expressão e de reunião desses grupos?**

118 Não é algo que eu tenha em memória, de verdade. De forma clara, explícita assim, não me  
119 lembro.

120 **18. É proibido ao profissional de RP disseminar informações falsas ou enganosas ou**  
121 **permitir a difusão de notícias que não possam ser comprovadas por meio de fatos**  
122 **conhecidos e demonstráveis. Nesse contexto, como a questão da verdade foi assinalada no**  
123 **Manual de Comunicação Social?**

124 Sim, acho que isso está sim. Eu não lembro especificamente se a palavra “verdade” está lá, mas  
125 acredito que esteja. E isso foi uma coisa que os profissionais de comunicação, lembro que  
126 bateram o pé firme sobre isso. Que temos que falar sim, falar o que é a realidade, o que está  
127 acontecendo no menor tempo possível, com as informações mais precisas que a gente possa  
128 passar ao público. Porque isso não é uma informação que pertence a gente, mas é uma  
129 informação que pertence ao público, já que somos um órgão público, ou que está na esfera  
130 governamental, de Estado.

131 **19. Ao pensarmos sobre importância da adoção de uma conduta profissional ou pessoal que**  
132 **não traga descrédito para si, para a sociedade ou para a prática da atividade de RP,**  
133 **questiono: o Sr/ Sra preocupou-se com esse tipo de assunto durante a revisão/redação do**  
134 **Manual? Por quê?**

135 Foram. A gente pode ter exemplos e imagens, por exemplo quando a gente pega o manual de  
136 *media training*, orientações... Na parte de mídias sociais tem alguma coisa também sobre como  
137 postar, como se portar, às vezes, até na sua própria mídia, já que você, como um agente público

138 se confunde, ou seja, o seu perfil pessoal pode se confundir com seu perfil público e isso pode  
139 gerar problemas, etc. Então, esse tipo de orientação tem no manual, sim.

140 **20. Na sua opinião, o código de ética militar e o código de ética de RP são conflitantes ou**  
141 **convergentes? Explique.**

142 Eu não diria que eles são conflitantes, mas convergentes não são. Militarmente falando, tem  
143 determinadas coisas que se prefere que não sejam divulgadas. E comunicacionalmente falando,  
144 essas mesmas coisas tem a necessidade que sejam divulgadas. Então, eu chamaria isso de  
145 “Tendão de Aquiles” da comunicação no militarismo. A gente tem que procurar um equilíbrio  
146 entre o que não vai ferir essa ética ou manual de conduta militar e que, da mesma forma, não vá  
147 ferir a comunicação social. Então, a gente tem que achar um caminho, uma linha que caminhe  
148 por aí. Eu acredito que Manual tentou fazer isso. As duas profissões têm particularidades: a  
149 comunicação divulgar para criar uma boa imagem, divulgar de uma maneira diferente do que  
150 uma organização militar faria. Que falaria mais “para dentro”, falaria menos, enquanto na  
151 comunicação, para a formação da imagem da instituição e para os ganhos que a comunicação  
152 pode trazer para a instituição, a gente quer falar mais e “mais pra fora”. Então, o Manual tentou  
153 trazer o equilíbrio para isso.

154 **21. Ao falarmos em privacidade no sentido de respeitar e proteger as individualidades,**  
155 **questiono se esse ponto foi debatido ou considerado no Manual de Comunicação Social.**

156 Principalmente nas orientações para mídias sociais, que é onde o nosso militar, o nosso público  
157 começou a falar mais, começou a aparecer mais. E é uma ferramenta que não é usada  
158 necessariamente por quem é de comunicação.

159 **22. Há aprimoramento profissional de RP dentro da Marinha? (cursos, atualizações, etc)?**  
160 **Explique.**

161 Eu posso dizer comparativamente que melhorou bastante. A gente criou cursos para as Praças, de  
162 nível técnico, para uma pequena imersão na comunicação, porque antes, o que a gente tinha era  
163 “eu gosto de tirar fotografias”, então vou ser o fotógrafo da organização militar”. Então, eu acho  
164 que, com os cursos, a gente deu oportunidade não só para os que gostam, como para os que  
165 enxergavam aquilo de maneira diferente pudessem conhecer um pouco mais da área. Então, não  
166 temos apenas as possibilidades dos mestrados de hoje, como também tem outros cursos, como  
167 seminários, *workshops*, que não acontecem mais por problemas que acredito até de orçamento.  
168 Claro que há a questão de o pessoal de comunicação não conseguir aprovar determinadas coisas,  
169 mas eu acho que muito vai para o lado da falta de orçamento disponível para fazer determinadas  
170 coisas. Mas acho que a gente melhorou. Eu acho que a gente tem sim, pelo menos a  
171 oportunidade de os profissionais que trabalham na área fazer uma reciclagem, isso a gente tem  
172 conseguido.

173 **23. Como o Sr/Sra avalia a prática profissional da RP na Marinha? (Pontos fortes,**  
174 **dificuldades, desafios, etc.).**

175 A Marinha pensa que valoriza a profissão de Comunicação Social, mas o profissional de  
176 comunicação que está dentro da Marinha percebe que o que a Marinha enxerga, não é  
177 necessariamente uma valorização. A comunicação ainda é muito usada de forma política e  
178 personificada, principalmente em função da autoridade, de quem esteja em posição de destaque  
179 no momento. A profissão ainda não se estabeleceu como firme e forte dentro da Força.

180 **24. Teve alguma preocupação sua, na hora da construção do Manual, em mostrar esse**  
181 **profissionalismo?**

182 Sim, inclusive isso foi discutido. Então, isso na publicação está demonstrado. Diz com todas as  
183 letras que deve ser evitada a personificação na publicação de matérias, por exemplo, que o foco é  
184 a notícia, a Força, o foco é o que é de interesse público e não o que é interesse pessoal. Isso está  
185 escrito na publicação.

### Entrevista – OCS 3

1 **1. Qual sua formação e função (posto) na Marinha do Brasil?**

2 **2. Qual seu papel na construção da política de comunicação da Marinha do Brasil,**  
3 **nomeadamente no Manual de Comunicação Social?**

4 **3. Considera existirem diferenças entre a atividade de RP do meio militar em comparação**  
5 **ao meio civil? Quais?**

6 Considero sim que há. Penso que, em inúmeros casos, precisamos adaptar o que está na teoria à  
7 cultura das Forças Armadas. Eu acho que é diferente porque, nas Forças Armadas, nos  
8 adaptamos para que isso não vá de encontro à mentalidade da Força, da cultura organizacional,  
9 etc. Há muitas variáveis que precisam ser consideradas, que são características típicas de um  
10 ambiente militar.

11 **4. Como o sr/sra. acha que as RP são vistas, sob o ponto de vista organizacional, dentro da**  
12 **Marinha do Brasil?**

13 Eu acho que ela tem sido valorizada cada vez mais, sim, apesar de que ainda é necessário que se  
14 possa compreender de fato o que é a comunicação dentro de uma instituição. Acredito que o  
15 grande forte são coisas como as Relações Institucionais, coisas de RP e não necessariamente o  
16 que é a comunicação como um todo. Eu acho que é dada a devida importância, mas ainda faltam  
17 algumas coisas a serem aprendidas, como a atenção à divisão das especialidades, como  
18 jornalismo, RP e publicidade. Mas acho que, em termos de comunicação organizacional, isso já é  
19 bem esclarecido.

20 **5. Como as equipas para a redação/revisão do Manual de Comunicação Social foram**  
21 **constituídas na altura em que o sr/sra participou?**

22 Pelo que eu me recordo, foi pela atividade do militar realizada no Centro de Comunicação Social  
23 e especialidade de cada componente. Foi considerado tanto a formação profissional do militar  
24 quando a função dele no trabalho à época.

25 **6. Qual foi a base para a construção/revisão do Manual de Comunicação Social da**  
26 **Marinha?**

27 Nos capítulos que eu fiquei responsável por revisar eu me baseei na teoria de livros da área de  
28 comunicação, que estivessem mais atualizados, alguns artigos, manuais, coisas mais recentes.  
29 Também pesquisei o que outras organizações estão fazendo nessa área. Tentei, dentro do  
30 possível, “trazer” ao máximo aspectos da realidade lá de fora para a nossa realidade militar. Em  
31 alguns pontos, como patrocínios, havia pouca literatura sólida e precisei buscar artigos e  
32 trabalhos acadêmicos recentes que pudessem ajudar-me. Também me baseei em estudos de caso  
33 mesmo, para saber como outras empresas fazem, como grandes organizações lidam com isso,  
34 etc. Então, sugeri algo que pudesse se adequar à nossa realidade, à nossa atividade.

35 **7. Quais as maiores dificuldades encontradas pelo sr/sra durante o trabalho de**  
36 **redação/revisão do Manual de Comunicação Social?**

37 Como eu mencionei, acredito que a maior dificuldade foi a falta de bibliografia em alguns  
38 pontos. Por isso, achei interessante buscar o que outras organizações estavam fazendo. No mais,  
39 acho que tudo fluiu muito bem. A forma de organização do trabalho foi boa, bem produtiva.

40 **8. Houve algum tipo de *feedback* dos oficiais de ComSoc depois que o Manual de**  
41 **Comunicação Social foi lançado? (Por exemplo, se acharam válido, se os ajudou de alguma**  
42 **maneira, se falta algo, etc.).**

43 Não me recordo de nenhum *feedback*. Mas eu vejo eles preocupados em ter o conhecimento  
44 sobre qual é a publicação mais atualizada. Lembro da preocupação em saber qual era a mais  
45 atual e não necessariamente *feedback* sobre a qualidade do documento para que fosse cumprido o  
46 que está “em voga”.

47 **9. Durante a redação/revisão do Manual de Comunicação Social como foi a interação com**  
48 **os decisores (alta administração)?**

49 Eu achei que foi muito boa. Os nossos chefes conduziram muito bem, eram muito “abertos” para  
50 os nossos debates. Nosso chefe direto se preocupou com a técnica, escutou todos os técnicos, foi  
51 tudo muito profissional. Sinto que ele confiava totalmente em nosso assessoramento. Acredito  
52 que realmente conseguimos produzir um material com qualidade, sem qualquer interferência  
53 para retirar algo, por exemplo.

54 **10. A evolução social e tecnológica foi levada em consideração durante a redação/revisão do**  
55 **Manual de Comunicação Social? Como?**

56 Sim, acho que foi levado em consideração isso e aprofundadas essas questões relacionadas à  
57 comunicação. Como exemplo, cito o aprimoramento da parte técnica, como fotografias  
58 mostrando como o entrevistado deveria se portar, “manopla” para microfone, *backdrop*. Houve,  
59 então, uma preocupação com esse tipo de detalhe, que anteriormente não havia, era bem  
60 superficial. A quantidade de conteúdo foi substancial e isso se deve por considerarmos a  
61 evolução em todos os sentidos, como falar de mídias sociais, por exemplo.

62 **11. Durante a redação/revisão do Manual de Comunicação Social houve discussões sobre a**  
63 **diversidade de públicos da organização, nomeadamente o público interno e os demais**  
64 **públicos? Explique.**

65 Sim. Eu até lembro que fizemos representações visuais dos diversos públicos para entender  
66 melhor, como interno, externo, misto, fazendo as divisões de todos eles.

67 **12. Questões éticas foram debatidas ou consideradas na construção do Manual de**  
68 **Comunicação Social da Marinha?**

69 Não lembro de termos colocado em pauta alguma questão ética diretamente. Lembro de algumas  
70 discussões, sim, mas não com o foco exatamente nisso.

71 **13. O interesse público é considerado um papel social das RP e, para isso, é preciso haver a**  
72 **preocupação organizacional em priorizar assuntos de interesse da sociedade. Esse tipo de**  
73 **interesse foi levado em conta durante a redação/revisão do Manual de Comunicação**  
74 **Social? De que forma?**

75 Durante a revisão do manual, sim. Na teoria isso foi considerado. Para mim, o foco dele foi  
76 realmente no interesse público. Se olharmos o “coração” dos capítulos, podemos identificar bem  
77 isso. Por exemplo, tudo o que falamos de imprensa está relacionado ao interesse público.

78 **14. Uma das vertentes do trabalho de RP é trabalhar com a diversidade multicultural de**  
79 **seus públicos. É possível encontrar a diversidade refletida no Manual de Comunicação**  
80 **Social da Marinha? Como?**

81 Eu acho que sim, porque a partir do momento que você segmenta esses públicos de interesse,  
82 essa questão de cultura vai junto, uma coisa “puxa a outra”.

83 **15. Sendo o Brasil um país de dimensões continentais, as particularidades de cada região**  
84 **ou local foram ponderadas?**

85 Acho que foram considerados os públicos e não as regiões especificamente. Não fizemos a  
86 segmentação da segmentação. Por exemplo, falamos de mídia local, mas não chegamos ao  
87 detalhamento “região norte isso, região sul, aquilo”.

88 **16. Como o sr/sra avalia o relacionamento da Marinha com a imprensa?**

89 Acho que a Marinha faz um bom trabalho. De uma forma geral, acredito que temos um bom trato  
90 com a imprensa. Acho que estamos evoluindo cada vez mais.

91 **17. No tocante aos diversos públicos da Marinha do Brasil, como o sr/sra avalia a liberdade**  
92 **de expressão e de reunião desses grupos?**

93 Eu acho que sim, especialmente para o público externo penso que temos uma grande abertura.  
94 Não acho que a gente “se fecha” para a imprensa, ou público externo em geral, pois  
95 disponibilizamos diversos canais, meios, etc. Talvez para o público interno poderíamos pensar  
96 em mais canais.

97 **18. É proibido ao profissional de RP disseminar informações falsas ou enganosas ou**  
98 **permitir a difusão de notícias que não possam ser comprovadas por meio de fatos**  
99 **conhecidos e demonstráveis. Nesse contexto, como a questão da verdade foi assinalada no**  
100 **Manual de Comunicação Social?**

101 Eu acho que sim. Obviamente não há um capítulo inteiro falando sobre a verdade, mas ele  
102 pontua isso em algumas partes, alguns parágrafos. Lembro muito disso nos critérios de  
103 noticiabilidade. Isso me parece uma coisa meio que implícita para o militar.

104 **19. Ao pensarmos sobre importância da adoção de uma conduta profissional ou pessoal que**  
105 **não traga descrédito para si, para a sociedade ou para a prática da atividade de RP,**  
106 **questiono: o Sr/ Sra preocupou-se com esse tipo de assunto durante a revisão/redação do**  
107 **Manual? Por quê?**

108 Também penso que isso foi uma preocupação, sim, de uma forma geral.

109 **20. Na sua opinião, o código de ética militar e o código de ética de RP são conflitantes ou**  
110 **convergentes? Por quê?**

111 Não acho que essas duas éticas se choquem, não. Até porque se tem alguma coisa que o militar é,  
112 eu diria que “é ser ético”. Então, não acho que existe choque relacionado à ética.

113 **21. Se pensarmos que a transparência está ligada à divulgação de informações por parte da**  
114 **instituição, de que maneira podemos encontrar essas referências no Manual?**

115 Sim, acho que a gente incentiva bastante isso e deveríamos aplicar bem como está no manual,  
116 seria perfeito.

117 **22. Ao falarmos em privacidade no sentido de respeitar e proteger as individualidades,**  
118 **questiono se esse ponto foi debatido ou considerado no Manual de Comunicação Social.**

119 Não me recordo desses detalhes, porque não fiquei responsável exatamente por essa parte.

120 **23. Há aprimoramento profissional de RP dentro da Marinha? (cursos, atualizações, etc)?**  
121 **Explique.**

122 Acho que há sim, especialmente pelo Centro de Comunicação Social da Marinha, porque essa  
123 organização militar tem a mentalidade da importância. Penso que essa parte de cursos é mais  
124 concentrada de acordo com a área de atuação.

125 **24. Como o Sr/Sra avalia a prática profissional da RP na Marinha? (Pontos fortes,**  
126 **dificuldades, desafios, etc.).**

127 De uma forma geral é boa, sim, dependendo muito de cada tipo de profissional, como em  
128 qualquer área. Em termos de desafio, acredito que seria quebrar algumas formalidades e  
129 burocracia, descentralizar algumas coisas, porque a comunicação social precisa ser ágil, rápida e  
130 informal, com linguagem fácil e dinâmica. Talvez esse seja um dos grandes desafios.

## Apêndice E – Análise categorial temática - Entrevistas

| <b>Categoria 1.1: Interesse público</b> |  |            |              |
|---|--|------------|--------------|
| <b>Frequência</b>                       | <b>Citação na entrevista</b>   | <b>OCS</b> | <b>Linha</b> |
| 1                                       | “(…) não penso que estejamos assim tão ligados a questões de interesse público. (…)”   | OCS 1      | 132, 133     |
| 2                                       | “(…) Estudamos autores, fomos buscar as referências. E os autores falam sobre o interesse público, eles abordam isso, embora isso nem sempre se reflita na nossa prática da comunicação. (…)”  | OCS 1      | 141, 142     |
| 3                                       | “(…) Na verdade, o trabalho da comunicação aparece, mas a comunicação não. Não é nesse sentido que estou dizendo. Eu estou dizendo que ela é pouco valorizada como uma ferramenta eu pode passar a mensagem da instituição para o público de interesse. (…)” | OCS 2      | 16 a 19      |
| 4                                       | “(…) usar as informações que a gente tinha, mesmo quando não eram favoráveis a nós, mas precisávamos dar uma satisfação ao público.”   | OCS 2      | 87, 88       |
| 5                                       | “(…) a Marinha, como ente público, deve satisfação ao seu público.”  | OCS 2      | 94, 95       |
| 6                                       | “(…) Diz com todas as letras que deve ser evitada a personificação na publicação de matérias, por exemplo, que o foco é a notícia, a Força, o foco é o que é de interesse público e não o que é interesse pessoal. Isso está escrito na publicação. (…)”     | OCS 2      | 182 a 185    |
| 7                                       | “(…) Durante a revisão do manual, sim. Na teoria isso foi considerado. Para mim, o foco dele foi   | OCS 3      | 75, 76       |

|   |   |       |        |
|---|---|-------|--------|
|   | realmente no interesse público. (...)”  |       |        |
| 8 | “Se olharmos o “coração” dos capítulos, podemos identificar bem isso. Por exemplo, tudo o que falamos de imprensa está relacionado ao interesse público.” | OCS 3 | 76, 77 |

| <b>Categoria 1.2: Diversidade</b> |  |            |              |
|-----------------------------------|--|------------|--------------|
| <b>Frequência</b>                 | <b>Citação na entrevista</b>   | <b>OCS</b> | <b>Linha</b> |
| 1                                 | “(…) foram levadas em consideração [a diversidade de públicos] na revisão de 2018, quando realmente foram feitas modificações significativas com relação ao de 2006. Em 2021, não houve.”  | OCS 1      | 113, 114     |
| 2                                 | “(…) o próprio capítulo de Relações Públicas fala sobre a importância de diferenciar os públicos. Na parte de imprensa, por exemplo, falamos sobre os diferentes órgãos e profissionais de mídia especializada, TV, impresso, etc, tentando diferenciá-los.”         | OCS 1      | 148 a 150    |
| 3                                 | “Eu lembro até hoje sobre um tópico em um dos capítulos que fala, por exemplo, que um comandante que esteja servindo em uma determinada localidade pequena, uma comunidade, pra ele não fazer comparações com cidades maiores, tipo não diminuir esse fato. (…)”     | OCS 1      | 153 e 155    |
| 4                                 | “Não fazer comparações com cidades maiores ou utilizar algum termo que não seja legal. Então, acho que, nesse sentido, há sim essa preocupação.”   | OCS 1      | 155 a 157    |
| 5                                 | “(…) e me lembro que foi um dos temas que provocou debate inclusive conceitual, exemplo, o que é o público interno? Existe público misto? E o público externo, o que é exatamente? Então, esse foi um dos pontos no qual a gente acabou se prendendo um pouco mais.” | OCS 2      | 76 a 79      |
| 6                                 | “Eu acho que diretamente isso não está refletido lá porque, na minha opinião, o nosso manual é muito abrangente. Ele é uma publicação que estaria em outro <i>step</i> .”  | OCS 2      | 101 a 103    |

|    |   |       |           |
|----|---|-------|-----------|
| 7  | “(…) indiretamente você pode encontrar isso, quando você diz que determinado distrito pode fazer determinada coisa.”  | OCS 2 | 103, 104  |
| 8  | “(…) quando dá dicas de que o comando de determinada área pode agir dessa ou daquela maneira, pode fazer isso ou aquilo. (…)”   | OCS 2 | 104, 105  |
| 9  | “(…) Mas acho que essa multiculturalidade mesmo ficaria mais para os planos de comunicação dos próprios órgãos subordinados ao Sistema de Comunicação Social da Marinha e não no manual especificamente, Por isso, acho que é mais indireto do que direto. (…)” | OCS 2 | 105 a 108 |
| 10 | “(…) lembro que fizemos representações visuais dos diversos públicos para entender melhor, como interno, externo, misto, fazendo as divisões de todos eles.”  | OCS 3 | 65, 66    |
| 11 | “(…) a partir do momento que você segmenta esses públicos de interesse, essa questão de cultura vai junto, uma coisa “puxa a outra”.  | OCS 3 | 81, 82    |
| 12 | “Acho que foram considerados os públicos e não as regiões especificamente. Não fizemos a segmentação da segmentação. Por exemplo, falamos de mídia local, mas não chegamos ao detalhamento “região norte isso, região sul, aquilo”.                             | OCS 3 | 85 a 87   |
| 13 | “(…) disponibilizamos diversos canais, meios, etc.”   | OCS 3 | 95        |
| 14 | “Talvez para o público interno poderíamos pensar em mais canais.”   | OCS 3 | 95, 96    |

| <b>Categoria 1.3: Liberdade</b> |  |            |              |
|---------------------------------|--|------------|--------------|
| <b>Frequência</b>               | <b>Citação na entrevista</b>   | <b>OCS</b> | <b>Linha</b> |
| 1                               | “A gente teve liberdade para colocar teoria mesmo, visitar autores, para não pensar apenas na questão prática, para dissertar sobre as teorias das áreas.”   | OCS 1      | 52 a 55      |
| 2                               | “(…) tratar os jornalistas bem, no sentido de pontuar que os jornalistas são profissionais como qualquer um outro, é preciso tratá-los com educação, mesmo que a gente não concorde com o que estão fazendo.”                                | OCS 1      | 162 a 164    |
| 3                               | "A imprensa é livre para perguntar o que ela quiser e não podemos achar que isso é errado" e simplesmente fecharmos as portas. Pelo contrário: a gente precisa abrir as portas e respondê-los, porque isso é uma oportunidade para a gente.” | OCS 1      | 168 a 170    |
| 4                               | “A gente não encontra, nunca, nenhuma frase ou expressão que diminua a profissão de jornalista ou que fira algum tipo de conduta que se deve ter com a imprensa.”  | OCS 1      | 174 e 175    |
| 5                               | “Digo mais uma vez: tivemos total liberdade para escrevermos o manual (…)”   | OCS 1      | 179 e 180    |
| 6                               | “(…) liberdade para escrevermos as melhores práticas que eram colocadas pelos autores da área.”  | OCS 1      | 180 e 181    |
| 7                               | “(…) os distritos poderiam ter alguma liberdade, de acordo com a alçada do tema que estivesse sendo lidado ali.”   | OCS 2      | 113, 114     |

|    |   |       |          |
|----|---|-------|----------|
| 8  | “Não é algo que eu tenha em memória, de verdade [questões sobre liberdade]. De forma clara, explícita assim, não me lembro.”                            | OCS 2 | 118, 119 |
| 9  | “Acho que a Marinha faz um bom trabalho. De uma forma geral, acredito que temos um bom trato com a imprensa. Acho que estamos evoluindo cada vez mais.” | OCS 3 | 89, 90   |
| 10 | “[Sobre questões de liberdade] especialmente para o público externo penso que temos uma grande abertura.”   | OCS 3 | 93       |
| 11 | “Não acho que a gente “se fecha” para a imprensa, ou público externo em geral (...)”  | OCS 3 | 94       |

| <b>Categoria 1.4: Verdade</b> |   |            |              |
|-------------------------------|---|------------|--------------|
| <b>Frequência</b>             | <b>Citação na entrevista</b>  | <b>OCS</b> | <b>Linha</b> |
| 1                             | “(…) especialmente falar sempre a verdade para imprensa (…)”  | OCS 1      | 186          |
| 2                             | “A questão da verdade envolve credibilidade e não podemos nunca perder a credibilidade.”  | OCS 1      | 186, 187     |
| 3                             | “Eu não lembro especificamente se a palavra “verdade” está lá, mas acredito que esteja.”  | OCS 2      | 124, 125     |
| 4                             | “(…) temos que falar sim, falar o que é a realidade, o que está acontecendo no menor tempo possível, com as informações mais precisas que a gente possa passar ao público.”           | OCS 2      | 126 a 128    |
| 5                             | “Porque isso não é uma informação que pertence a gente, mas é uma informação que pertence ao público, já que somos um órgão público, ou que está na esfera governamental, de Estado.” | OCS 2      | 128 a 130    |
| 6                             | “Obviamente não há um capítulo inteiro falando sobre a verdade, mas ele pontua isso em algumas partes, alguns parágrafos.”  | OCS 3      | 101, 102     |
| 7                             | “Lembro muito disso [verdade] nos critérios de noticiabilidade. Isso me parece uma coisa meio que implícita para o militar.”  | OCS 3      | 102, 103     |

| <b>Categoria 1.5: Integridade</b> |   |            |              |
|-----------------------------------|---|------------|--------------|
| <b>Frequência</b>                 | <b>Citação na entrevista</b>  | <b>OCS</b> | <b>Linha</b> |
| 1                                 | “Por mais que a palavra “ética” não apareça, tem ali regras de conduta (...)”   | OCS 1      | 121, 122     |
| 2                                 | “(...) algumas palavras que demonstram a preocupação com a ética (...)”   | OCS 1      | 122          |
| 3                                 | “Pensando a ética de uma maneira mais abrangente, acho que teve, sim, essa preocupação.”                                | OCS 1      | 123, 124     |
| 4                                 | “Então avalio que sim, embora essa palavra [ética] não apareça muito no manual.”  | OCS 1      | 127          |
| 5                                 | “(...) houve esse tipo de preocupação ao redigir o manual, de ter um relacionamento ético.”                             | OCS 1      | 164, 165     |
| 6                                 | “Sem falar que existem também os valores da comunicação social.”  | OCS 1      | 195, 196     |
| 7                                 | “Eu não tenho dúvida que alguns valores da comunicação são esses daí.”  | OCS 1      | 196, 197     |
| 8                                 | “Quando a gente fala sobre valores do meio militar com os valores da comunicação eu acho que convergem”                 | OCS 1      | 200, 201     |
| 9                                 | “(...) alguns <i>compliances</i> que têm aqui dentro que a gente precisa seguir, mas nada que fira esses valores, não.” | OCS 1      | 202, 203     |

|    |  |       |           |
|----|--|-------|-----------|
| 10 | “Eu me lembro de algumas coisas [sobre ética] na parte de assessoria de imprensa, de relacionamento com o público, mesmo, de relacionamento com o público, de mídias sociais, no sentido de a gente não “segurar” determinadas informações.” | OCS 2 | 84 a 86   |
| 11 | “De a gente tentar ser o mais aberto possível com o público. De a gente usar as informações que a gente tinha, mesmo quando não eram favoráveis a nós, mas precisávamos dar uma satisfação ao público (...)”                                 | OCS 2 | 86 a 88   |
| 12 | “A gente tem que procurar um equilíbrio entre o que não vai ferir essa ética ou manual de conduta militar e que, da mesma forma, não vá ferir a comunicação social. Então, a gente tem que achar um caminho, uma linha que caminhe por aí.”  | OCS 2 | 145 a 148 |
| 13 | “Não lembro de termos colocado em pauta alguma questão ética diretamente. Lembro de algumas discussões, sim, mas não com o foco exatamente nisso.”   | OCS 3 | 69, 70    |
| 14 | “Então, não acho que existe choque relacionado à ética. [ <i>militar versus RP</i> ]”  | OCS 3 | 112       |

| <b>Categoria 1.6: Transparência</b> |   |            |              |
|-------------------------------------|---|------------|--------------|
| <b>Frequência</b>                   | <b>Citação na entrevista</b>  | <b>OCS</b> | <b>Linha</b> |
| 1                                   | “(...) a gente é chamado apenas para fazer a divulgação daquilo.”   | OCS 1      | 33, 34       |
| 2                                   | “Somos uma ferramenta maior do que divulgar a visão e missão.”  | OCS 1      | 34           |
| 3                                   | “(...) como a questão da transparência (...)”   | OCS 1      | 122, 123     |
| 4                                   | “A gente faz muito um papel de divulgação do que a instituição faz (...)”   | OCS 1      | 132          |
| 5                                   | “Nossa comunicação é mais focada na divulgação sob o ponto de vista da instituição.”  | OCS 1      | 136, 137     |
| 6                                   | “(...) quando o documento foi divulgado, ele teve um impacto positivo junto dos profissionais de comunicação que eram do sistema de Comunicação Social (...)” | OCS 2      | 52 a 54      |
| 7                                   | “(...) fazendo com que a instituição se tornasse mais transparente.”  | OCS 2      | 88, 89       |
| 8                                   | “Militarmente falando, tem determinadas coisas que se prefere que não sejam divulgadas.”  | OCS 2      | 142, 143     |
| 9                                   | “E comunicacionalmente falando, essas mesmas coisas tem a necessidade que sejam divulgadas.”  | OCS 2      | 143, 144     |
| 10                                  | “As duas profissões têm particularidades: a comunicação divulgar para criar uma boa imagem (...)”   | OCS 2      | 148, 149     |

|    |   |       |          |
|----|---|-------|----------|
| 11 | “(…) divulgar de uma maneira diferente do que uma organização militar faria.”   | OCS 2 | 149, 150 |
| 12 | “Sim, acho que a gente incentiva bastante isso [transparência] e deveríamos aplicar bem como está no manual, seria perfeito.” | OCS 3 | 115, 116 |

| <b>Categoria 1.7: Privacidade</b> |  |            |              |
|-----------------------------------|--|------------|--------------|
| <b>Frequência</b>                 | <b>Citação na entrevista</b>   | <b>OCS</b> | <b>Linha</b> |
| 1                                 | “Não lembro de nada específico sobre isso, mas tem orientações sobre como se proteger e coisas do gênero.”   | OCS 1      | 206, 207     |
| 2                                 | “Principalmente nas orientações para mídias sociais, que é onde o nosso militar, o nosso público começou a falar mais, começou a aparecer mais. E é uma ferramenta que não é usada necessariamente por quem é de comunicação.” | OCS 2      | 156 a 158    |
| 3                                 | “Não me recordo desses detalhes [privacidade], porque não fiquei responsável exatamente por essa parte.”   | OCS 3      | 119          |

| <b>Categoria 2.1: Profissionalismo</b> |   |            |              |
|--|---|------------|--------------|
| <b>Frequência</b>                      | <b>Citação na entrevista</b>  | <b>OCS</b> | <b>Linha</b> |
| 1                                      | “(…) fiquei responsável por capítulos que ou tinham a ver com a minha atividade profissional no Centro, ou pela minha formação, porque eu havia acabado de fazer um curso bem naquela área.”                        | OCS 1      | 41 a 43      |
| 2                                      | “Eu acho que o próprio manual fala sobre a importância da profissionalização e essa era realmente uma preocupação nossa na hora de escrever (…)”  | OCS 1      | 210, 211     |
| 3                                      | “Eu não tenho dúvida que os profissionais de Comunicação advogam pela profissão, de sermos mais valorizados em todos os sentidos.”  | OCS 1      | 214, 215     |
| 4                                      | “A partir do momento em que há a valorização da atividade e que as pessoas tenham o real entendimento das potencialidades da comunicação, eu acho que, inevitavelmente, há mais valorização dos profissionais.”     | OCS 1      | 215 a 217    |
| 5                                      | “Diferentemente de outros profissionais que não precisam defender a importância de sua atividade, a gente precisa todos os dias tentar mostrar a importância dela.”   | OCS 1      | 217 a 219    |
| 6                                      | “Conceitualmente, eu acho que os profissionais que estão lá [no meio militar] tem a mesma noção do tipo de trabalho, do tipo de responsabilidade que tem a comunicação ou as Relações Públicas em uma organização.” | OCS 2      | 6 a 8        |
| 7                                      | “(…) pelo menos no caso da Marinha, a influência da hierarquia e, principalmente, de profissionais que não são especialistas em comunicação, eles acabam influenciando.”  | OCS 2      | 9 a 11       |
| 8                                      | “(…) alguns profissionais com mais experiência, como no meu caso, ficaram com a revisão de grandes capítulos, de capítulos importantes.”  | OCS 2      | 29, 30       |
| 9                                      | “(…) os profissionais com menos experiência dentro da Marinha, mas com experiência de formação, de especialização e experiência fora da Força pegaram temas que eram mais afetos à sua área.”                       | OCS 2      | 30 a 32      |
| 10                                     | “(…) os profissionais que eram oriundos das Relações Públicas ou que trabalhavam no setor de Relações   | OCS 2      | 34 a 36      |

|    |   |       |           |
|----|---|-------|-----------|
|    | Públicas, ou seja, com experiência na área fizeram contribuições nessas áreas específicas.”   |       |           |
| 11 | “Na verdade, eu acredito que a maior dificuldade tenha sido o tempo curto para fazer um trabalho tão pesado.”   | OCS 2 | 43, 44    |
| 12 | “(…) quando o documento foi divulgado, ele teve um impacto positivo junto dos profissionais de comunicação que eram do sistema de Comunicação Social, mas que estavam bem distantes fisicamente, inclusive da realidade do Centro de Comunicação.”  | OCS 2 | 52 a 55   |
| 13 | “(…) os profissionais de comunicação, lembro que bateram o pé firme sobre isso.”  | OCS 2 | 125, 126  |
| 14 | “Então, não temos apenas as possibilidades dos mestrados de hoje, como também tem outros cursos, como seminários, <i>workshops</i> , que, não acontecem mais por problemas que acredito até de orçamento.”  | OCS 2 | 165 a 167 |
| 15 | “(…) pelo menos a oportunidade de os profissionais que trabalham na área fazer uma reciclagem, isso a gente tem conseguido.”  | OCS 2 | 170 a 172 |
| 16 | “A Marinha pensa que valoriza a profissão de comunicação social, mas o profissional de comunicação que está dentro da Marinha percebe que o que a Marinha enxerga, não é necessariamente uma valorização.”  | OCS 2 | 175 a 177 |
| 17 | “A profissão ainda não se estabeleceu como firme e forte dentro da Força.”  | OCS 2 | 179       |
| 18 | “Foi considerado tanto a formação profissional do militar quando a função dele no trabalho à época.”  | OCS 3 | 23, 24    |
| 19 | “Nosso chefe direto se preocupou com a técnica, escutou todos os técnicos, foi tudo muito profissional. Sinto que ele confiava totalmente em nosso assessoramento. Acredito que realmente conseguimos produzir um material com qualidade, sem qualquer interferência para retirar algo, por exemplo.” | OCS 3 | 50 a 53   |
| 20 | “Acho que há sim [aprimoramento profissional], especialmente pelo Centro de Comunicação Social da Marinha, porque essa organização militar tem a mentalidade da importância.”   | OCS 3 | 122, 123  |

## Anexo A – Rosa das Virtudes da Marinha do Brasil

| Valor                         | Descrição   |
|-------------------------------|---|
| <b>Honra</b>                  | É o sentimento que induz o indivíduo à prática do Bem, da Justiça e da Moral. É a força que o impele a prestigiar sua própria personalidade, como um sentimento de seu patrimônio moral.  |
| <b>Lealdade</b>               | É o verdadeiro, espontâneo e incansável devotamento a uma causa, a sincera obediência à autoridade dos superiores e o respeito aos sentimentos de dignidade alheia  |
| <b>Iniciativa</b>             | É o ânimo pronto para conceber e executar. É uma manifestação de inteligência, imaginação, atividade, saber e dedicação ao serviço.   |
| <b>Cooperação</b>             | Consiste em auxiliar eficiente e desinteressadamente; significa um esforço em benefício de uma causa comum. O militar deve sempre agir no interesse maior do conjunto dos serviços. É a cooperação que faz a eficiência da Marinha.   |
| <b>Espírito de sacrifício</b> | É a disposição sincera de realmente oferecer, espontaneamente, interesses, comodidades, vida, tudo, em prol do cumprimento do dever. O cultivo do espírito de sacrifício é praticado vencendo os pequenos incômodos pessoais e os menores percalços do dia-a-dia.   |
| <b>Zelo</b>                   | É atributo que não depende, em alto grau, de preparo profissional, de predicados especiais de inteligência e de saber. É, por isso mesmo, virtude que deve ser comum a todos os que servem à Marinha. Essa qualidade é consequência direta do “amor-próprio”, do amor à Marinha e à Nação.  |
| <b>Coragem</b>                | É a disposição natural que nos permite dominar o medo e enfrentar qualquer perigo. É a força capaz de fazer com que aquele que ama a vida, e que nela é feliz, saiba arriscá-la e se disponha a morrer por uma causa nobre. A coragem é o destemor em combate.  |
| <b>Ordem</b>                  | É diligência, porque economiza o tempo, e é previdência, porque o conserva. Como exemplo de disciplina e método, a ordem orienta o espírito e promove segurança, porque resguarda e alinha em lugar próprio aquilo que será utilizado no futuro.  |
| <b>Fidelidade</b>             | É ser honesto, ter têmpera forte para opinar e agir sempre pelo bem, mesmo, e principalmente, quando não favorecer ou até contrariar as conveniências pessoais. A fidelidade ao serviço impede que o militar cuide de afazeres e atividades estranhos à Marinha, enquanto estiver ao seu serviço, e negligencie as suas obrigações. |
| <b>Fogo Sagrado</b>           | É a paixão, a fé, o entusiasmo com que o militar se dedica à sua carreira; é o seu intenso amor à Marinha, o seu devotamento pela grandeza da sua profissão; é a larga medida de uma verdadeira vocação e de um sadio patriotismo; é o supremo amor pelo serviço.   |
| <b>Tenacidade</b>             | É uma forma de dedicação, de amor ao serviço. É a disposição para estudar tanto o material em si como também a maneira de o utilizar; para estar a par das rotinas, da organização interna de bordo, da ordenança, dos regulamentos e das leis; para bem conhecer tudo referente aos aspectos essenciais da profissão.              |
| <b>Decisão</b>                | É tomar resolução, é sentenciar, é orientar a ação. Não há qualidade, no trato geral dos militares para com seus subordinados, que mais tenda a aumentar o respeito e confiança desses subordinados, do que sua capacidade de decidir.  |

|                         |   |
|-------------------------|---|
| <b>Abnegação</b>        | É o esquecimento voluntário do que há de egoístico nos desejos e tendências naturais, em proveito de uma pessoa, causa ou ideia. É a renegação de si mesmo e a disposição de se colocar a serviço dos outros com o sacrifício dos próprios interesses.  |
| <b>Espírito militar</b> | É a qualidade que impele o militar a cumprir com natural interesse, dentro da ética, os deveres e obrigações do serviço, com disciplina e lealdade, sempre animado pelo desejo de ver brilhar eu navio, a sua classe e aumentar a eficiência e o prestígio da Marinha.  |
| <b>Disciplina</b>       | É a força de coesão de qualquer coletividade humana. É indispensável não só a um Organismo Militar, mas a qualquer outro que pretenda reunir indivíduos em uma unidade sólida e eficaz.   |
| <b>Patriotismo</b>      | É o sentimento irresistível que prende os indivíduos à terra em que nasceram. É a trama de afetos que, através das gerações, vai sendo tecida em suas almas ao redor do solo querido. Externamente, é a emoção que os indivíduos sentem ao ouvirem os acordes do Hino Nacional e ao verem desfraldada a Bandeira de sua Pátria. |

# Anexo B – Organograma da Marinha do Brasil

